LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

UN ÉQUILIBRE DÉLICAT

92-01433/

Le travail et la famille

UN ÉQUILIBRE DÉLICAT

This publication is also available in English
2ème impression, septembre 1991

EN SUPPLÉMENT

57
BIBLIOGRAPHIE

RESSOURCES
Qui?Quoi?

LES AVANTAGES

LISTE DE CONTRÔLE À L'INTENTION DES EMPLOYEURS
Pour s'assurer un avantage sur le plan des ressources humaines

FICHE D'INFORMATION

ARTICLES DE FOND

TRAVAIL

La nouvelle dynamique des milieux de travail

5
S'ADAPTER À UNE NOUVELLE POPULATION ACTIVE
Évolution démographique
Réduction de la population active
Composition de la nouvelle main-d'oeuvre

10
CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES
Interdépendance du travail et de la famille
Coût élevé de la rotation de la main-d'oeuvre
Économie axée sur les services

12
CONCLUSION

FAMILLE

L'évolution de la famille

13
S'ADAPTER À DE NOUVELLES RÉALITÉS FAMILIALES
Diversité des familles
Concilier les priorités professionnelles et familiales
Nouvelle définition des rôles et des responsabilités
Qui sont les personnes à charge?
Davantage de personnes âgées ayant besoin de soins
Nouvelles contraintes découlant des soins
Décisions au sujet des soins

18
CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES
Conséquences pour la productivité et le rendement
Conséquences des soins dispensés aux personnes âgées
Pressions sur les bénéfices

19
CONCLUSION

PLANIFICATION

Planification de l'évolution

21
CHOISIR LES SOLUTIONS LES PLUS AVANTAGEUSES

22
À QUOI PEUT-ON ATTRIBUER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL?

23
CRÉER UN MILIEU DE SOUTIEN

24
LES CADRES SONT DES AGENTS ET DES AGENTES DE CHANGEMENT

25
COMMUNICATION AVEC LE PERSONNEL

26
STRATÉGIE POUR LA MISE EN OEUVRE DE PROGRAMMES

Planification, recherche et analyse

Élaboration et mise en oeuvre d'un plan d'action

Évaluation et suivi

29
CONCLUSION

DE BONNES IDÉES

Conditions de travail flexibles

31
FAIRE LE NÉCESSAIRE

32
UNE SOLUTION DE RECHANGE POUR LE TRAVAIL À TEMPS PLEIN

Programmes d'horaire variable

La souplesse quant au lieu de travail

37
HEURES DE TRAVAIL RÉDUITES

Travail à temps partiel facultatif et protégé

Les emplois partagés

AUTRES BONNES IDÉES

Avantages sociaux et services

41
UN INVESTISSEMENT QUI RAPPORTE

42
LES CONGÉS

Vacances, congés de maladie et congés personnels

Congés de maternité, de paternité ou d'adoption

Congés prolongés

44
RÈGLES EN MATIÈRE DE DÉPLACEMENT

45
RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX SOUPLES

46
PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES

47
SERVICES DE SOUTIEN AUX PERSONNES ÂGÉES

48
SERVICES DE SOUTIEN À LA GARDE D'ENFANTS

Services d'information et de recommandation

Soutien direct aux services communautaires de garde d'enfants

Subventions pour services de garde d'enfants

Garderies subventionnées par l'employeur

Introduction

Les années 90 mettront l'emphase sur les personnes autant que les années 80 l'ont fait sur la technologie.

La technologie a transformé le milieu de travail au cours de la dernière décennie, rendant les entreprises canadiennes concurrentielles à l'ère de l'information. Au cours de la décennie à venir, ce sont les gens qui transformeront le milieu de travail, donnant un caractère humain à la révolution technologique.

Toutes les entreprises, tous les organismes, tous les syndicats et tous les États seront touchés par les changements sociaux et démographiques en cours.

- La population active vieillit et n'a plus les mêmes attentes.
- Un nombre croissant de femmes exercent une activité professionnelle rémunérée et ce, pendant plus longtemps.
- Les structures de la famille sont en mutation.
- Un grand nombre de personnes très qualifiées dans la trentaine s'arrachent un nombre limité d'emplois à un niveau supérieur.
- La dénatalité augure des pénuries possibles de main-d'oeuvre.

Ces changements, et de nombreux autres, ne sont pas simplement le résultat d'une évolution quantitative qui touche les entreprises canadiennes de façon marginale. Il s'agit de changements sociaux fondamentaux qui auront des répercussions sur tous les aspects socio-économiques du pays. Ils nous forceront à réexaminer les institutions et les organismes et leur attitude envers leur personnel.

Le gouvernement de l'Ontario estime que l'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles est très importante pour les syndicats, les entreprises et les organismes communautaires. Le développement de nouvelles relations entre les gestionnaires et le personnel dans les milieux de travail ontariens favorisera la mise sur pied de politiques et de programmes axés sur les besoins familiaux des travailleuses et travailleurs. *Le travail et la famille: un équilibre délicat* est un outil de soutien pour de tels programmes et politiques.

Un équilibre délicat examine l'évolution des rapports entre la famille et le travail, ainsi que ses conséquences pour les entreprises et les employeuses et employeurs.

On y étudie différentes modalités de travail souples, susceptibles d'intéresser les employeurs, ainsi que toute une gamme d'avantages sociaux, programmes et services pouvant aider les travailleurs et les travailleuses à trouver un juste équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. On y abordera également certaines questions pragmatiques touchant le choix de toute option fondée sur la famille.

Pour les entreprises, le défi consiste à planifier et à prévoir la nouvelle dynamique de la population active, et à s'y préparer. En effet, celles qui auront su accorder une importance primordiale à des sujets comme la garde des enfants et les soins aux personnes âgées dans le cadre de leur gestion des ressources humaines et celles qui contribueront à renforcer les liens entre la famille et le travail seront à long terme des chefs de file au sein de leur secteur.

Grâce à un tel engagement, elles sauront intéresser, garder et motiver les personnes les plus compétentes qui, à leur tour, leur donneront un net avantage dans un milieu hautement concurrentiel.

Dans le milieu de travail des années 90, rares seront les employés et employées qui n'assumeront pas au moins en partie la responsabilité du soin d'une ou de plusieurs personnes à charge.

Le fait de s'adapter aux nouvelles réalités de la population active canadienne n'est pas une solution altruiste de la part des gestionnaires. C'est plutôt une méthode pratique d'atteindre des résultats nets, ce qui est tout à fait naturel en affaires.

LA NOUVELLE DYNAMIQUE DES MILIEUX DE TRAVAIL

S'adapter à une nouvelle population active

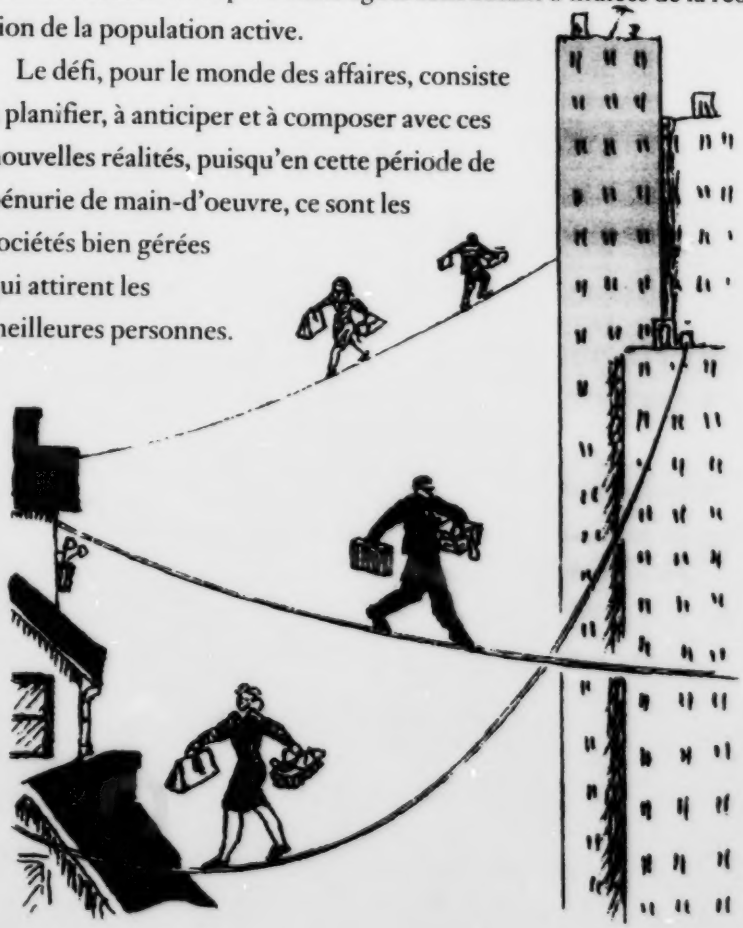
«Dans l'économie planétaire, la variable clé de la concurrence est désormais la qualité de la main-d'oeuvre – ses aptitudes, ses connaissances, sa créativité et sa motivation. Une entreprise qui ignore le besoin de ses employés et employées d'harmoniser leur vie professionnelle et familiale risque de commettre une erreur coûteuse.»

Julie White
directrice, relations publiques
Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

L'évolution de la composition de la population canadienne se reflète dans la population active ontarienne et, par conséquent, dans les milieux de travail.

Le fléchissement du taux de natalité, la baisse des taux de fertilité et le nombre croissant de personnes âgées sont autant d'indices de la réduction de la population active.

Le défi, pour le monde des affaires, consiste à planifier, à anticiper et à composer avec ces nouvelles réalités, puisqu'en cette période de pénurie de main-d'oeuvre, ce sont les sociétés bien gérées qui attirent les meilleures personnes.



Évolution démographique

Les tendances démographiques suivantes influent sur l'industrie ontarienne :

- **La dénatalité.** Dans les années 50, au Canada, on comptait 28 naissances pour 1 000 personnes. En 1985, ce chiffre n'était plus que de 15 pour 1 000[1].
- **La baisse de la fécondité.** En 1960, les Canadiennes avaient 3,9 enfants en moyenne. En 1986, ce chiffre était tombé à 1,7[2].
- **L'augmentation constante du nombre de personnes âgées.** Les personnes âgées (65 ans et plus) constituaient 10 pour 100 de la population canadienne en 1986. En l'an 2001, elles représenteront 16 pour 100 de la population et, en l'an 2036, 25 pour 100 environ des canadiens et canadiennes auront au moins 65 ans[3].

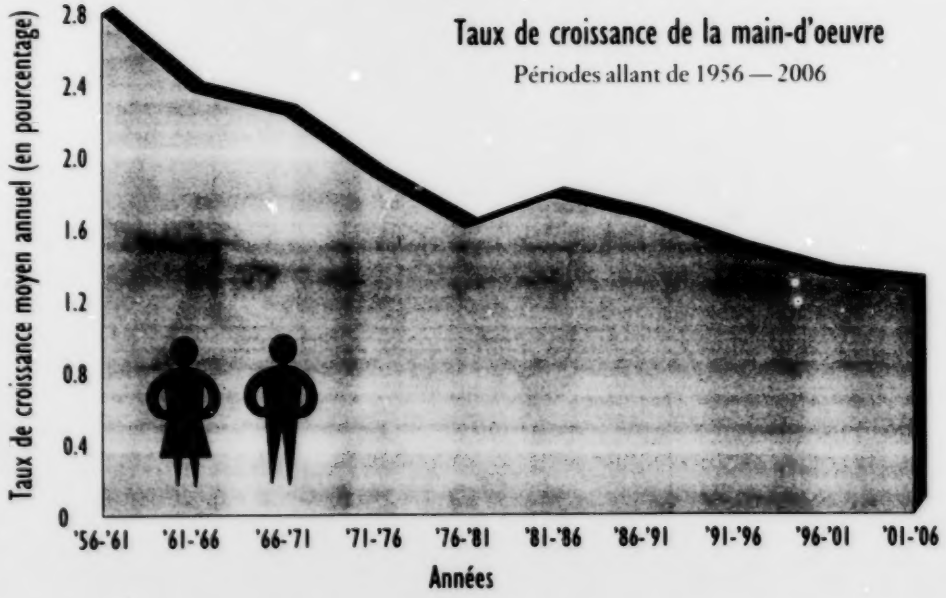
Réduction de la population active

Les renforts de main-d'oeuvre diminueront proportionnellement à la chute du taux de croissance de la population canadienne.

Vers la fin des années 70, la population active de l'Ontario augmentait en moyenne de 2,6 pour 100 par année. Elle a affiché une croissance annuelle moyenne de 2 pour 100 au cours des années 80 et l'on prévoit que ce taux passera à 1,4 pour 100 par année au cours des années 90[4].

Compte tenu des pénuries de compétences et de main-d'oeuvre dans des secteurs clés de

Le défi démographique



l'économie, de nombreux employeurs devront entrer en concurrence pour trouver des personnes aptes à occuper les postes vacants.

Non seulement le bassin de la main-d'oeuvre disponible sera-t-il réduit, mais les personnes qui le formeront assumeront davantage de responsabilités distinctes de leur travail. Ces responsabilités risquent de modifier l'ordre de priorités que les employés et employées accordent à leur emploi et à leur vie de famille.

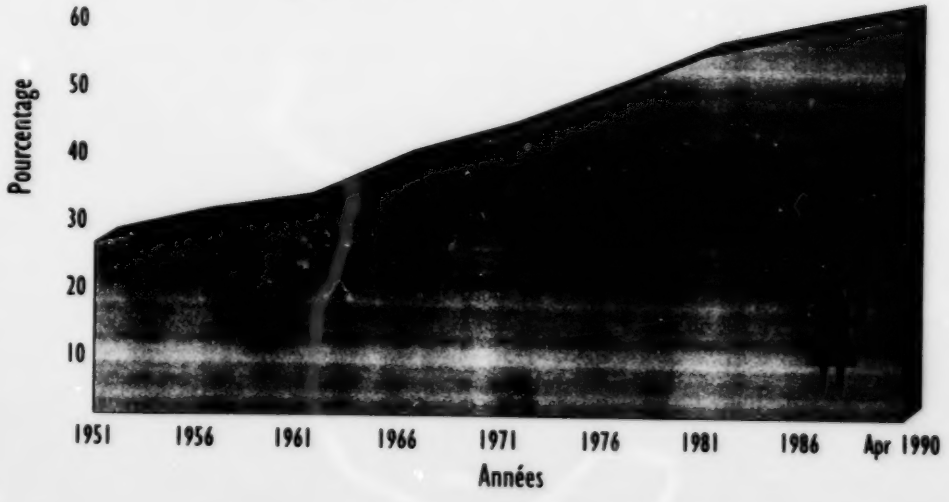
Composition de la nouvelle main-d'oeuvre

À partir des années 90, la population active sera dominée par des travailleurs et des travailleuses qui assument, au moins en partie, la responsabilité du soin des personnes à leur charge. Il y aura :

- Une augmentation du nombre de familles à deux revenus
- Plus de familles monoparentales
- Plus de femmes de tous âges et à différentes époques de leur vie
- Plus de femmes ayant des enfants, surtout des enfants en bas âge
- Plus d'hommes ayant des responsabilités familiales directes
- Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des parents âgés
- Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des personnes handicapées.

Taux de participation des femmes

Ontario, 1951 — 1990



La nouvelle main-d'oeuvre

Plus de familles à deux revenus

■ Plus de mères et de pères s'occuperont d'élever leurs enfants tout en répondant aux exigences de leur travail.

■ En 1961, seulement 20 pour 100 des familles qui comptaient deux conjoints déclaraient que les deux exerçaient un emploi rémunéré. En 1986, plus de la moitié (53 pour 100) des familles à deux conjoints avaient deux revenus[5].

■ Pour de nombreux ménages, il est économiquement impératif que les deux conjoints fassent partie de la population active. Le nombre des familles vivant au-dessous du seuil de la pauvreté augmenterait d'environ 78 pour 100 si un seul conjoint travaillait contre rémunération[6].

Plus de familles monoparentales

■ Entre 1977 et 1984, 163 000 chefs de famille monoparentale de plus se sont joints à la population active[7]. En 1986, leur participation sur le marché du travail avait atteint 61,2 pour 100[8]. Bien qu'au Canada, la grande majorité des familles monoparentales soient dirigées par des femmes (82,2 pour 100), la proportion des familles dont le chef est un homme augmente[9].

Plus de femmes de tous âges et à différentes époques de leur vie

■ L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail est peut-être la tendance la plus frappante de la démographie canadienne. Le Canada est à la deuxième place – juste derrière les pays scandinaves – parmi les démocraties occidentales pour l'importance des femmes dans la population active[10].

■ En 1951, seulement 23,5 pour 100 des Canadiennes travaillaient contre rémunération à l'extérieur du foyer. En 1987, ce chiffre avait atteint 56,2 pour 100. Le Conference Board du Canada estime que, d'ici l'an 1993, les femmes pourraient représenter jusqu'à 63,1 pour 100 de la main-d'oeuvre active[11]. Non seulement les travailleuses sont-elles plus nombreuses, mais elles travaillent plus longtemps que jamais. Les femmes consacrent en moyenne maintenant entre 34 et 37 ans au travail – une période comparable à celle des hommes[12].

Plus de femmes ayant des enfants, surtout des enfants en bas âge

■ La participation des femmes ayant des enfants de moins de 16 ans a connu une augmentation constante au cours des dernières années (de 41,6 pour 100 en 1975 à 56,8 pour 100 en 1983[13]). Cette augmentation est encore plus frappante du côté des mères d'enfants en bas âge. En 1976, moins de 32 pour 100 des mères d'enfants de moins de trois ans travaillaient contre rémunération. En 1986, une mère sur deux travaillait même si elle avait des enfants de cet âge, et 66 pour 100 de ces salariées travaillaient à temps plein[14].

Plus d'hommes ayant des responsabilités familiales directes

■ Quoique les femmes aient toujours été chargées des principales responsabilités familiales, de récentes études démontrent que les hommes partagent de plus en plus ces responsabilités (soins aux enfants et aux parents âgés). Bon nombre d'entre eux adoptent un style de vie plus équilibré et recherchent des conditions de travail leur permettant de participer pleinement et directement aux responsabilités familiales.

■ Chez Du Pont U.S., par exemple, une étude menée en 1985 auprès de 6 600 membres du personnel a démontré que 18 pour 100 des travailleurs étaient intéressés à travailler à temps partiel pour pouvoir aussi s'occuper de leurs enfants. Trois ans plus tard seulement, une étude semblable révélait que 33 pour 100 des hommes manifestaient un intérêt face à la possibilité de travail à temps partiel et ce, pour des raisons familiales[15].

Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des parents âgés

■ En raison du vieillissement de la génération d'après-guerre, c'est le groupe des 45 à 54 ans qui affichera la croissance la plus rapide au sein de la population active de l'Ontario durant les 12 prochaines années. Ce groupe, 15,9 pour 100 de la population active en 1988, en constituera 21,8 pour 100 en l'an 2001[16]. En outre, ce groupe partagera une grande partie des responsabilités afférentes aux soins requis par des parents plus âgés.

À l'heure actuelle, 40 pour 100 des personnes de 30 ans ou plus procurent des soins à des parents âgés[17]. À mesure que les parents de la génération d'après-guerre vieillissent, leurs enfants désormais adultes seront plus nombreux à combiner le travail et les soins aux personnes âgées.

Plus de travailleurs et de travailleuses devant prodiguer des soins à des personnes handicapées

■ Le nombre de personnes qui combinent travail et soins à un parent ou à une amie ou un ami handicapé augmentera également. Une étude d'envergure nationale sur la santé et les handicaps a démontré que, des 2,5 millions de personnes handicapées (de 15 ans ou plus), 842 000 seulement étaient physiquement autonomes. Environ 400 000 étaient partiellement dépendantes et 1,1 million l'étaient tout à fait. Près de 1 million de personnes étaient atteintes d'un handicap qui les empêche de travailler[18].

Conséquences pour les entreprises

Ces tendances et d'autres au sein de la population active ont des conséquences quantifiables sur de nombreuses entreprises ainsi que sur leur façon de traiter leur personnel. Les règles de gestion des ressources humaines conçues pour la population active du passé font place à des stratégies innovatrices axées sur les besoins de la main-d'oeuvre d'aujourd'hui et de demain.

Interdépendance du travail et de la famille

Les entreprises qui reconnaissent que la vie professionnelle et la vie familiale sont interdépendantes, et qui ont adopté des règles visant à promouvoir cette interdépendance, ont un avantage par rapport à la concurrence. Elles seront en effet plus susceptibles d'intéresser les personnes les plus compétentes et de faire en sorte qu'elles soient satisfaites, motivées et productives au travail.

«La vie ne s'arrête pas à la porte de l'usine ou du bureau. Les travailleurs et travailleuses sont aussi citoyens et citoyennes, membres de la communauté et, avant tout, membres d'une famille.»

Énoncé de politiques sur la famille des TCA Canadian Business Review automne 1989

Par contre, les sociétés qui négligent de tenir compte du fait que leur personnel doit combiner carrière et famille auront de la difficulté à recruter et à retenir des personnes compétentes.

De nos jours, au sein d'un marché du travail serré, les personnes compétentes iront travailler dans les sociétés dont les règles correspondent le mieux à leurs besoins. Et elles n'iront pas travailler dans les sociétés qui leur offrent des avantages sociaux ou des conditions de travail moins intéressantes.

Lors d'une vaste étude effectuée par le Conference Board du Canada auprès de 1 600 entreprises et de plus de 11 000 travailleurs et travailleuses des secteurs public et privé, plus de 10 pour 100 des répondants et répondantes ont déclaré avoir déjà quitté un poste ou un emploi en raison de conflits entre le travail et la famille. Plus de 14 pour 100 ont avoué qu'ils songeaient à quitter leur employeur actuel pour les mêmes raisons[19].

Plusieurs autres études effectuées en milieu de travail indiquent qu'à tous les échelons les candidats et candidates recherchent des employeurs qui sont conscients des responsabilités familiales de leur personnel et disposés à s'y adapter.

Par exemple, une étude récemment effectuée en Ontario par Mark Frankel and Associates auprès de 109 travailleurs et travailleuses et de leurs familles avait pour but d'analyser ce que M. Frankel appelle «l'indice d'adaptation travail/famille», c'est-à-dire la mesure dans laquelle les gens considèrent que leur vie familiale et leur vie professionnelle sont bien coordonnées et en harmonie. Cette étude a démontré que ceux et celles dont l'indice d'adaptation travail/famille est élevé sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie familiale et s'absentent moins souvent du travail que les autres[20].

L'étude du Conference Board a conduit à des résultats semblables. Soixante-six pour cent des personnes interrogées ont déclaré avoir certaines difficultés à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie familiale, et 20 pour 100 ont trouvé qu'il s'agissait d'une tâche «très difficile» ou «difficile»[21].

Ceux et celles qui avaient beaucoup de difficulté à jongler avec leurs différentes responsabilités avaient manqué en moyenne 4,5 jours de travail durant les six mois précédant l'étude, alors que ceux et celles qui n'avaient aucune difficulté n'en avaient manqués en moyenne que 2,5.[22]

Ces constatations ont des conséquences évidentes pour les organismes qui cherchent à réduire l'absentéisme et à augmenter la satisfaction et la stabilité de leur personnel.

Coût élevé de la rotation de la main-d'oeuvre

La plupart des entreprises reconnaissent que le coût du recrutement et de la formation de nouvelles

«À l'ère industrielle, lorsque les capitaux étaient la ressource stratégique, l'objectif d'une entreprise ne pouvait être que son bénéfice. À l'ère de l'information, toutefois, les ressources stratégiques sont l'information, les connaissances et la créativité. Une entreprise n'a qu'un moyen d'accéder à ces biens précieux – par l'entremise des personnes qui possèdent ces ressources.»

P. Aburdene et J. Naisbitt
Re-inventing the Corporation

recrues peut être très élevé. Compte tenu de la pénurie de main-d'oeuvre, les sociétés seront de plus en plus forcées de créer un milieu souple et favorable, susceptible d'inciter le personnel à demeurer à leur service assez longtemps pour que l'investissement considérable soit rentable.

La société Corning Glass, par exemple, estime à 40 000 $ le coût de remplacement de chaque personne qui quitte le service de la société[23]. Pour la société de produits pharmaceutiques du New Jersey, Merck and Company, le coût associé à la perte d'un travailleur ou d'une travailleuse et à la formation de la personne qui lui succédera correspond à une fois et demie le salaire annuel de cette personne. La société Merck a commencé à recueillir ces données dans le but de déterminer les avantages des programmes qu'elle avait mis en place pour équilibrer les responsabilités familiales et professionnelles. Elle a découvert que l'option d'horaire variable faisait augmenter la productivité de 20 pour 100 dans certains services et que, grâce au service de garde d'enfants, l'absentéisme avait baissé et le congé de maternité moyen était passé de sept à cinq mois.

En outre, le programme avait favorisé un faible taux annuel de rotation, à savoir 6 pour 100, comparativement à la moyenne américaine qui est de plus de 14 pour 100. «Vous évitez les frais de formation des recrues, leur faible productivité, ainsi que tous les effets secondaires sur le personnel de supervision, les collègues et les subalternes, déclare un porte-parole de la société. Ces frais sont très élevés, croyez-moi.»

Économie axée sur les services

Avec l'apparition des industries de service, il est encore plus urgent de mettre l'accent sur les questions familiales dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

En Ontario, la croissance du secteur tertiaire est constante et continuelle depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, alors que l'importance du secteur secondaire diminue[24].

Le secteur manufacturier a récupéré moins de la moitié des emplois perdus en Ontario au cours de la dernière récession. En revanche, le secteur tertiaire a non seulement récupéré les postes perdus durant cette récession, mais il s'y est créé des dizaines de milliers de nouveaux emplois[25].

Cette tendance étant appelée à se poursuivre, la plupart des nouveaux emplois créés au cours des années 90 le seront dans le secteur tertiaire, alors que la croissance des emplois dans le secteur manufacturier continuera de chuter.

Ce déplacement vers une économie axée sur les services a des conséquences évidentes pour les employeurs. Qu'il soit question du secteur bancaire ou de l'assurance, des soins de la santé ou de l'hébergement, de l'immobilier ou de la vente au détail, les apports interpersonnels et le service à la clientèle sont l'essence même du secteur tertiaire.

Dans le secteur manufacturier, une force ouvrière surmenée et lasse peut faire baisser la production, ce qui signifie moins de produits à vendre. La plupart des industries du secteur tertiaire sont axées sur les consommateurs. Un service médiocre offert par un personnel mécontent risque d'éloigner des affaires éventuelles ou d'aliéner la clientèle de l'entreprise.

Conclusion

À compter des années 90, les stratégies axées sur les ressources humaines seront essentielles à la réussite dans un milieu concurrentiel.

Comme on prévoit des pénuries de main-d'oeuvre spécialisée dans des secteurs clés de l'économie, les employeurs devront reconnaître les nouvelles valeurs de la nouvelle population active et les inclure dans leur culture générale.

La population active sera moins nombreuse et la grande majorité assumera certaines responsabilités familiales. Les employeurs doivent par conséquent démontrer qu'ils sont prêts à accueillir, soutenir et récompenser leur personnel et qu'ils peuvent accommoder ses priorités tant professionnelles que familiales.

Cela signifie qu'il faut mettre au point des règles et des programmes de gestion des ressources humaines qui tiennent compte des besoins du personnel et des conflits entre le travail et la famille, à mesure qu'ils se présentent.

Puisque bon nombre des attitudes et des valeurs de la population active dépendent des responsabilités et des rôles changeants des membres de la famille, il convient maintenant d'étudier l'évolution de la famille.

Fait :

En 1961, 20 pour 100 seulement des familles avaient deux revenus. Aujourd'hui, les deux conjoints travaillent dans plus de la moitié des foyers canadiens.

L'ÉVOLUTION DE LA FAMILLE

S'adapter à de nouvelles réalités familiales

Seize pour cent seulement des familles en Ontario correspondent au modèle traditionnel de la famille nucléaire où le père est le seul soutien de la famille et la mère reste au foyer[26].

Au Canada, la plupart des enfants grandissent dans des foyers où, s'il y a deux conjoints, ils font tous deux partie de la population active. Cela vaut même dans les ménages où l'on retrouve de très jeunes enfants. En réalité, les mères d'enfants âgés de moins de trois ans constituent le groupe qui connaît la croissance la plus rapide parmi les nouveaux arrivants sur le marché du travail[27].

Le travail continu des mères et des pères tout au cours de leur vie adulte entraîne une modification profonde de la structure et des rôles familiaux, mais là n'est pas le seul changement.

Diversité des familles

La notion de famille a évolué et comprend désormais une gamme beaucoup plus vaste de regroupements et de modes de vie familiaux. La famille moderne peut compter :

- un père, une mère et des enfants
- un père ou une mère, plutôt que les deux
- deux adultes avec des enfants nés d'un ou de plusieurs mariages
- un père et une mère qui sont des conjoints de fait
- des enfants dont les parents n'habitent pas au même endroit
- des enfants qui vivent dans un foyer durant une partie de l'année et dans un autre le reste du temps
- deux hommes ou deux femmes vivant ensemble avec ou sans enfant
- aucun enfant
- deux ou trois générations d'une même famille vivant sous le même toit.

Concilier les priorités professionnelles et familiales

La structure familiale a peut-être changé, mais les besoins et les aspirations de ses membres sont toujours les mêmes. Toutefois, ce sont maintenant, dans la plupart des cas, des personnes devant répondre aux exigences d'un travail rémunéré à temps plein et en assumer les obligations qui sont chargées de combler ces besoins et aspirations.

Autrefois, les soins aux membres de la famille étaient, en grande partie, l'apanage des femmes. Comme elles demeuraient au foyer à temps plein, les travailleurs pouvaient faire une nette distinction entre la famille et le travail. Au travail, ils pouvaient consacrer tout leur temps et toute leur énergie à leur carrière, sachant que quelqu'un d'autre s'occupait du soin de la famille.

Aujourd'hui, il n'est plus possible pour bon nombre de femmes de ne s'occuper que du foyer et de la famille. Que ce soit par nécessité économique ou par choix personnel, les femmes allient famille et carrière. Elles cherchent ainsi à atteindre un équilibre plus humain entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Nouvelle définition des rôles et des responsabilités

Les rôles et les attitudes des femmes ont changé, mais ceux des hommes aussi. Bon nombre d'entre eux souhaitent de plus en plus prendre une part plus active aux responsabilités familiales.

Dans le cadre d'une étude effectuée auprès de plus de 1 200 salariés et salariées d'une grande société du Minnesota, plus de 60 pour 100 des pères de moins de 35 ans ont avoué que les questions familiales avaient une influence sur leurs objectifs professionnels. Dans la plupart des cas, ils ne visaient pas de mutation ou de promotion parce qu'ils devaient ou voulaient consacrer plus de temps à leur famille[28]

De même, dans le cadre d'une importante étude pour le compte de la revue Fortune pour déterminer comment les familles réagissent au stress professionnel et familial, environ 30 pour 100 des hommes ont avoué avoir refusé un poste, une promotion ou une mutation qui les aurait obligés à consacrer moins de temps à leur famille[29].

Pour certains hommes, la participation accrue aux tâches familiales est un sous-produit nécessaire de la famille à deux revenus. Pour d'autres, elle reflète un véritable désir de jouer un rôle dans l'éducation des enfants.

D'autres encore se demandent si un modèle masculin, comme un père, ne manque pas certaines des expériences les plus enrichissantes de la vie, ce qu'ils veulent éviter. C'est là l'expérience de Dave Sanderson, cadre en commercialisation,

interviewé par Rona Maynard dans le cadre de son article «The New Executive Father», publié dans la revue *Report on Business*.

«Dave Sanderson ... a commencé à s'interroger à la suite des crises cardiaques qui ont finalement coûté la vie à son père en 1984, un an seulement après son départ en retraite. Il se souvient de réflexions du genre : ‹Se crever pendant 35 ans pour sa famille et travailler toutes les heures supplémentaires possibles...la récompense : mourir pendant que l'on vous frappe pour vous ranimer, avec des tubes dans le nez...›

[Dave Sanderson a commencé] à faire la distinction entre le travail urgent et les tâches qui peuvent attendre...‹Je peux toujours déceler une bonne affaire et la saisir, dit-il, je n'arrête pas complètement, mais je ralentis› [pour consacrer plus de temps à la famille][10].»

Quelle que soit la motivation, les faits sont là : plus d'hommes deviennent membres d'une équipe parentale. Ainsi, ils contribuent à changer les attitudes de la société face au travail, à la famille et au coût de la réussite professionnelle.

Le concept qu'on trouvait admirable du cadre s'identifiant totalement à son entreprise, qui n'est pas tout à fait mythique, ne fait plus l'objet d'admiration. La plupart des gens essaient de trouver les moyens d'avoir les deux – une vie familiale satisfaisante et une carrière productive.

Il en résulte une attitude dans laquelle les exigences associées à la réussite professionnelle ont plus de rapports avec la façon d'exécuter son travail qu'avec le nombre d'heures passées au travail.

À mesure que la démarcation entre le travail et la vie personnelle s'estompe, de nouvelles tendances voient le jour au niveau de la principale responsabilité familiale : le soin des personnes à charge.

Qui sont les personnes à charge?

Les enfants représentent évidemment la majorité des personnes à la charge des familles. Le Canada comprend actuellement plus de deux millions d'enfants de moins de 13 ans, dont les parents travaillent ou étudient pendant une bonne partie de la semaine[11].

Compte tenu de la réalité des familles dont les deux conjoints travaillent, la garde des enfants est une question pressante pour beaucoup de personnes, pour les entreprises et pour les États. Le besoin de bons services de garde abordables n'est plus une question controversée. D'innombrables études ont démontré que les parents qui travaillent doivent avoir un meilleur accès aux soins de garde en termes de proximité, de coût et d'horaires flexibles. Ces études ont également démontré que les soins de garde ne sont profitables aux enfants que s'ils sont de très bonne qualité[12].

Davantage de personnes âgées ayant besoin de soins

Les enfants ne sont pas les seules personnes à charge à avoir besoin de soins et de soutien. Dans de nombreux ménages, on s'occupe d'un père, d'une mère ou de grands-parents âgés, ou encore de parents handicapés. En outre, dans un nombre

croissant des ménages, des membres de la famille – qu'on appelle parfois «la génération sandwich» – s'occupent à la fois de parents ou d'amis âgés et d'enfants ou d'adolescents et d'adolescentes.

Lorsque l'on examine toutes les statistiques qui se rapportent à une population vieillissante, les faits sont clairs et assez frappants. En 1986, un Canadien ou une Canadienne sur 10 avait 65 ans ou plus. En 2036, cette proportion passera à un Canadien sur quatre[13].

Cette augmentation du nombre de personnes âgées, combinée à la chute des taux de natalité, fera des soins aux personnes à charge âgées une question sociale et professionnelle de premier ordre.

Il est évident que les gens ne deviennent pas automatiquement frêles et dépendants le jour de

leur 65e anniversaire. Toutefois, comme le nombre de «personnes très âgées» (soit les personnes de 85 ans ou plus qui sont plus vulnérables aux difficultés physiques et sociales) s'accroît sans cesse, plus d'adultes actifs seront appelés à leur procurer des soins plus ou moins importants.

Ces soins vont de l'accompagnement aux visites médicales à la responsabilité pour la planification financière ou le soutien financier en passant par les réparations de la maison, le jardinage et l'entretien ménager, le transport, les courses, la préparation des repas et l'alimentation, la lessive et la toilette, ainsi que le soutien affectif.

Nouvelles contraintes découlant des soins

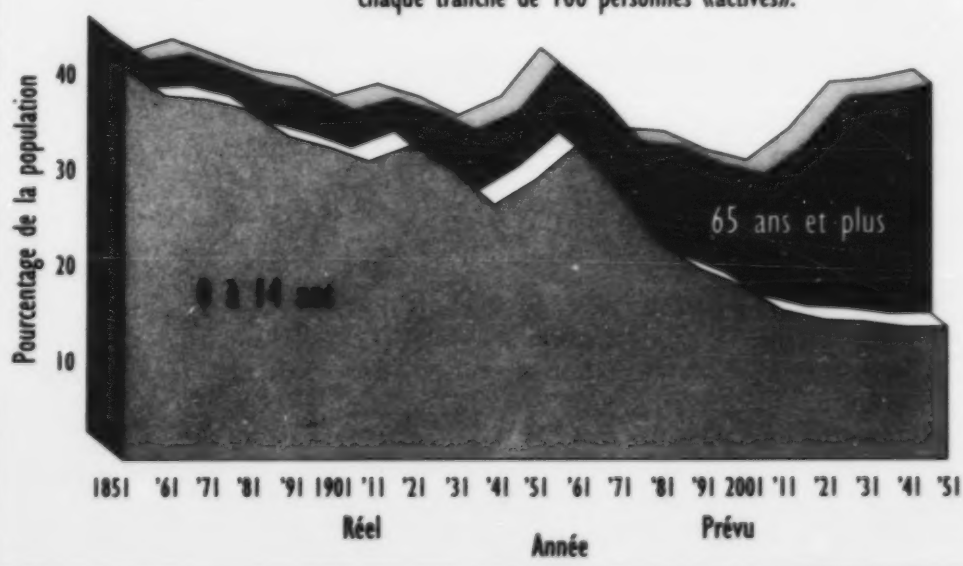
Le fait que la société s'éloigne de plus en plus des soins en établissement ajoute une nouvelle dimension à cette question. Comme on encourage les personnes âgées à vivre de la manière la plus autonome possible le plus longtemps possible, elles auront besoin de plus de soutien direct de la part de leur famille et de leur collectivité.

Paradoxalement, cette tendance se produit au moment où augmente le nombre des femmes qui entrent sur le marché du travail à temps plein. Le dilemme est donc le suivant : il y a moins de femmes au foyer pour s'occuper des soins quotidiens donnés aux personnes âgées, et il y en a aussi moins qui font du bénévolat dans les services communautaires pour compléter le soutien familial.

Les mêmes problèmes se retrouvent souvent dans le cas des soins aux personnes handicapées. La majorité des personnes ayant un handicap physique ou mental veulent vivre de manière autonome et, si possible, être des membres productifs de la population active. Dans de nombreux cas, il leur faut, pour y réussir, bénéficier d'un plus grand soutien de la part de leur famille et des bénévoles de la collectivité.

Qui sont les personnes à charge?

Le graphique indique le rapport de dépendance, réel et prévu. Ce rapport montre le nombre de personnes «en âge d'être à charge» pour chaque tranche de 100 personnes «actives».



«Les résultats (d'un sondage Gallup effectué aux É.-U.) démontrent que les pères de famille partagent non seulement les responsabilités familiales, mais aussi les inquiétudes, le stress et la culpabilité ... Les pères sont portés, presque autant que les mères, à dire que le travail empiète sur la vie familiale. Et ils sont encore plus disposés à sacrifier les possibilités d'avancement qui les empêcheraient de consacrer du temps à leur famille.»

Revue Fortune
16 février 1987

Les travailleurs et travailleuses adultes qui s'occupent de parents handicapés partagent les mêmes anxiétés et les mêmes inquiétudes que les autres pourvoyeurs de soins qui travaillent. Tous ont de la difficulté à harmoniser le travail et les responsabilités familiales. Quelles que soient les personnes à charge, les soins qui leur sont prodigués exigent du pourvoyeur un engagement énorme en termes de temps, d'énergie physique et émotionnelle et de ressources financières.

Les familles à deux revenus et les familles monoparentales ont de sérieux problèmes lorsque vient le moment de trouver et de se procurer les soins de bonne qualité pour les membres de leur famille.

Les parents dont les heures de travail ne correspondent pas à la journée ouvrable normale et ceux et celles qui travaillent en soirée ou durant la nuit ont de la difficulté à obtenir des services adéquats de garde d'enfants.

Les services de garde de qualité accueillant les enfants en bas âge, les enfants malades dans des situations d'urgence ou les élèves lors des journées pédagogiques, des congés scolaires ou des vacances d'été peuvent être difficiles à trouver, sans mentionner leur coût exorbitant. Les programmes à l'intention des enfants d'âge scolaire sont rares et les enfants laissés sans surveillance après l'école peuvent être la cause d'une augmentation des appels personnels au travail et d'un surcroît de souci pour les parents.

Décisions au sujet des soins

De nombreux facteurs influent sur les décisions prises à l'égard des soins requis par les personnes à charge, notamment la situation financière de la famille, la question de savoir si les soins sont abordables, accessibles et de bonne qualité, la mesure dans laquelle d'autres membres de la famille sont disposés à participer à ces soins, les valeurs et traditions de leur culture et les attitudes face à la famille et au travail.

Les personnes à revenu élevé peuvent se permettre de confier leurs enfants à des garderies privées. Elles ont peut-être aussi une plus grande sécurité d'emploi et peuvent être mieux en mesure de négocier un horaire de travail plus souple, ce qui leur permet de concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Dans d'autres familles, les valeurs et traditions culturelles jouent un rôle essentiel dans la question des soins donnés aux personnes à charge. Dans les ménages où l'on accorde la priorité à l'entraide au sein de la famille, et où les membres de la famille sont disposés à fournir ces soins, on n'aime pas avoir recours à des programmes externes. Dans ce cas, il suffit d'accorder au travailleur ou à la travailleuse un horaire variable ou la possibilité de prendre des congés d'absence pour lui permettre d'harmoniser efficacement ses obligations professionnelles et familiales.

Dans la grande majorité des familles, les personnes qui travaillent n'ont toutefois guère de solutions en matière de prestation des soins. Puisque le travail rémunéré est la condition de leur survie économique, bon nombre d'entre elles ont l'impression de devoir sacrifier leur vie familiale à leur travail. Cela se retrouve surtout dans les collectivités où le coût de la vie est très élevé.

Conséquences pour les entreprises

Quelle que soit la situation, le fait de combiner la prestation des soins requis par les membres de la famille et le travail ajoute indiscutablement un certain stress à la maison et au travail.

Près de 80 pour 100 des personnes interrogées dans le cadre de l'étude détaillée menée par le Conference Board ont déclaré qu'elles vivaient un certain degré de stress ou d'anxiété parce qu'elles essayaient de répondre à des demandes incompatibles. Plus de 25 pour 100 ont avoué subir un stress «élevé» ou «moyen»[14].

Cette étude a également démontré qu'il existait un lien étroit entre les niveaux de stress et l'absentéisme. Les personnes qui vivaient beaucoup de stress avaient manqué en moyenne 4,9 jours de travail dans les six mois précédant le sondage alors que celles qui ne subissaient aucun stress ne s'étaient absentées que 2,5 jours en moyenne[15].

Conséquences pour la productivité et le rendement

Rares sont ceux et celles qui peuvent s'acquitter de toutes leurs obligations familiales avant ou après le travail. Il se produit donc inévitablement des situations susceptibles d'affecter leur rendement ou leur productivité.

Tout comme le travail influe sur la vie personnelle, les événements qui se produisent dans la famille influent sur le rendement au travail.

Tous les jours, les travailleuses et les travailleurs sont obligés de faire des choix pour résoudre les conflits entre leurs obligations professionnelles et familiales. Il arrive qu'ils soient obligés de prendre une journée de congé de maladie afin de s'occuper d'un enfant malade, reporter un rendez-vous professionnel pour amener une personne âgée de la famille chez le médecin, manquer une réunion en soirée pour rester auprès de leurs enfants ou refuser une promotion qui nécessite plus de déplacements ou d'heures loin du foyer.

Lors d'un sondage réalisé par la revue *Fortune* en 1987, 41 pour 100 des parents interrogés ont avoué que, au cours des trois mois précédant le sondage, ils avaient perdu au moins une journée de travail pour des raisons familiales (s'occuper d'un enfant malade, par exemple, ou assister à une pièce de théâtre à l'école). Près de 10 pour 100 des parents interrogés avaient pris de trois à cinq jours de congé pour des raisons familiales au cours de cette même période de trois mois[16].

De même, le sondage mené par le Conference Board sur le travail et la famille a démontré que près de la moitié des personnes interrogées avaient déjà dû interrompre leur travail ou accepter une augmentation de leur charge de travail parce que des collègues s'étaient absentés pour des raisons familiales.

Les personnes interrogées ont déclaré avoir manqué en moyenne 3 journées de travail complètes et 1,5 journée partielle au cours des six mois précédant le sondage. Elles sont également arrivées en retard au travail ou ont quitté plus tôt près de deux fois chacune. Les responsabilités familiales étaient le motif de l'absentéisme chez bon nombre d'entre elles[17].

Conséquences des soins dispensés aux personnes âgées

Selon Statistique Canada, l'absentéisme pour des raisons personnelles ou familiales a connu une hausse de 100 pour 100 en dix ans. Cette hausse est attribuable, dans une proportion de 37 pour 100, au temps passé à s'occuper de personnes âgées[18].

On a calculé que ceux et celles qui aident une personne âgée à accomplir chaque jour une seule tâche, comme se laver ou s'habiller, peuvent consacrer jusqu'à neuf heures par semaine à celle-ci. Deux activités quotidiennes peuvent représenter plus de 14 heures par semaine et cinq ou six activités quotidiennes ajoutent environ 27 heures à la semaine de travail[19].

Chez les adultes actifs qui s'occupent de membres âgés de la famille, il faut ajouter souvent le stress émotionnel associé à la perte d'autonomie et à la détérioration de la santé d'un parent ou ami qui ne comptait auparavant que sur lui-même ou elle-même.

Si la personne âgée, membre de la famille, souf-

Pressions sur les bénéfices

LA SOCIÉTÉ WARNER-LAMBERT AUX ÉTATS-UNIS ESTIME À PRÈS DE 250 000 $ PAR AN DANS UN SEUL LIEU de travail le coût de l'absentéisme et des retards attribuables aux soins des personnes à charge (personnes âgées et enfants)[40].

Outre les pertes courantes de productivité dues au temps consacré à régler des questions familiales au travail, il y a certains coûts stratégiques à plus long terme. Si un membre compétent du personnel ne peut entreprendre un projet important, par exemple, ou refuse une promotion parce que l'entreprise refuse de s'adapter à ses responsabilités familiales, c'est une perte à la fois pour la société et pour la personne concernée.

Dans le cadre du sondage effectué par le Conference Board, plus de 30 pour 100 des personnes interrogées estimaient que leurs responsabilités face à leurs enfants ou à d'autres personnes à charge limitaient leurs chances de promotion, car elles ne pouvaient pas consacrer plus de temps au travail, déménager ni accepter les mutations qu'on leur offrait. Environ 17 pour 100 de celles à qui l'on avait offert une promotion l'avaient refusée pour des raisons familiales et près de 25 pour 100 avaient refusé une mutation pour les mêmes motifs[41].

En outre, bien que plus de la moitié des personnes interrogées aient manifesté le désir de travailler pendant un plus grand nombre d'heures en raison des possibilités d'avancement au sein de leur entreprise, près de 51,7 pour 100 d'entre elles ont avoué que leurs responsabilités familiales les empêchaient de le faire[42].

Il est sûrement dans l'intérêt des entreprises d'aider leur personnel à avoir à la fois une vie familiale satisfaisante et une carrière productive.

fre d'une maladie chronique comme la maladie d'Alzheimer, des suites d'une crise cardiaque ou d'une congestion cérébrale, le stress émotionnel de la personne qui s'en occupe peut se trouver accru en raison de problèmes d'accès aux soins à domicile ou à d'autres services communautaires.

Les gens qui se trouvent dans une telle situation ont besoin d'aide à la fois pour trouver des soins adéquats et pour faire face au problème sur le plan émotionnel. L'aide aux parents handicapés représente des défis semblables.

En général, ceux et celles qui ont la responsabilité de personnes âgées ont plus de 45 ans. Ils sont souvent au service de leur entreprise depuis longtemps, ont plus d'expérience et occupent parfois un poste cadre comportant plus de responsabilités. Le coût de leur absence ou de la baisse de leur productivité augmente donc en conséquence pour l'entreprise.

Conclusion

Il y a trente ans, la plupart des entreprises considéraient que les responsabilités en matière de prestation des soins relevaient exclusivement de la famille et des organismes de services communautaires. Certaines sont encore de cet avis.

Cependant, dans le milieu de travail des années 90, les employeurs auront de la difficulté à trouver des personnes qui n'assument pas au moins en partie les responsabilités afférentes aux soins requis par une ou plusieurs personnes à charge.

Le soutien offert par une entreprise à l'égard de ces responsabilités prioritaires peut faire toute la différence pour beaucoup et atténuer les effets de cette situation à la fois sur le personnel et sur l'entreprise.

Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

LEVI STRAUSS & CO. (CANADA) INC. estime qu'un réseau national de garderies de qualité constitue la meilleure façon de contribuer à l'éducation et au perfectionnement de la main-d'oeuvre de demain. C'est une des raisons pour lesquelles l'entreprise accorde la priorité aux services de garde d'enfants dans sa stratégie en faveur des familles qui travaillent et dans ses mesures à l'échelle de la société

LS & Co. (Canada) Inc. fabrique des jeans et des produits en denim pour le marché canadien. L'entreprise compte plus de 2 000 employés et employées faisant partie des Travailleurs amalgamés du vêtement et du textile et des Travailleurs unis du vêtement d'Amérique dans cinq endroits en Ontario et un en Alberta.

Depuis plusieurs années, LS & Co. (Canada) Inc. soutient les services de garde grâce à la création d'un réseau national de garderies sans but lucratif. «Nous pensons qu'il vaut mieux que les employés et employées aient plusieurs choix en matière de services de garde d'enfants dans leur propre collectivité», dit Julie White, directrice nationale des relations publiques. Par conséquent, la société a appuyé plusieurs mesures, comme de petites subventions de mise en route, une formation en gestion pour le personnel de supervision et des subventions à des organismes d'intervention pour lancer des campagnes de sensibilisation à la question.

Or, la société est aussi sensible aux besoins immédiats de son personnel et envisage d'aménager des garderies dans les deux endroits où les employés et employées ont de la difficulté à trouver des services de garde de qualité.

Ces centres seront construits sur place et érigés en sociétés de bienfaisance sans but lucratif. Le comité de planification de chaque centre sera composé de parents qui travaillent et de représentants et représentantes du patronat et du syndicat, et bénéficiera d'une subvention de la province de l'Ontario et de la municipalité locale. On accordera la priorité aux enfants des employés et employées de Levi Strauss et, s'il reste de la place, on acceptera des enfants de la collectivité. Une fois que ces projets seront en route, la société envisage de proposer des solutions de rechange aux services de garde pour le personnel de ses autres établissements plus petits.

Le programme des garderies de LS & Co. (Canada) Inc. s'inscrit dans la politique de la société, conçue pour aider le personnel à harmoniser les responsabilités du travail et de la famille. La société prépare une déclaration destinée à être intégrée à son énoncé de mission, à sa conception et à son enseignement des valeurs pour tout le personnel. «Il y a une différence entre la disponibilité de programmes comme l'horaire variable et les emplois à temps partiel et leur utilisation courante dans un esprit de compréhension et de soutien, dit Luann MacDonald, directrice des ressources humaines. Nous voulons nous assurer que nos employés, hommes et femmes, non seulement ont accès à des solutions de rechange dans le domaine du travail, mais que la culture de la société favorise l'adaptation en souplesse aux cas particuliers. D'où la nécessité de l'inscrire dans le système des valeurs de la société.»

Mme MacDonald reconnaît qu'il est plus difficile d'introduire la souplesse dans le cadre manufacturier. «Notre méthode de production actuelle repose sur le travail à la chaîne, où la production d'une personne est tributaire de celle de la personne qui la précède. Or, nous sommes en train d'explorer d'autres moyens de production qui devraient se solder par davantage de choix en matière de souplesse.»

«Les étapes de la fabrication posent des défis uniques dans ce domaine, mais cela ne devrait pas nous empêcher d'innover et d'explorer les possibilités», ajoute-t-elle.

PLANIFICATION DE L'ÉVOLUTION

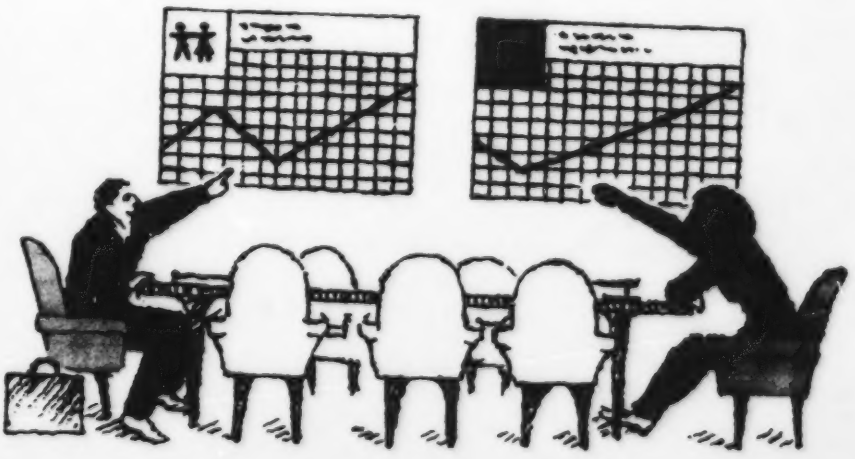
Choisir les solutions les plus avantageuses

«Si les entreprises réagissent de manière créatrice face aux questions touchant le travail et la famille, elles peuvent minimiser l'effet négatif de la détérioration des rôles et améliorer les relations avec leur personnel, leur productivité, leur image auprès du public ainsi que le recrutement et la stabilité de précieux collaborateurs.»

Pam Simpson,
directrice des relations avec le personnel et de la dotation en personnel
Service central des ressources humaines
Financière Manuvie

Les deux premières parties de ce document offrent une vue d'ensemble des principaux changements sociaux et démographiques en cours sur le marché du travail, ainsi que des conséquences de ces changements pour les employeurs et les entreprises.

La présente section étudie certaines questions pratiques que les sociétés devraient prendre en considération au moment de choisir et de mettre en oeuvre les avantages et les programmes de soutien à la famille qui leur conviennent le mieux.



De nombreuses entreprises ont adopté des règles relatives au soutien à la famille et des conditions de travail particulières pour aider leur personnel à atteindre un juste équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles. Toutefois, des conditions qui s'avèrent avantageuses pour une société ne le sont pas nécessairement pour une autre.

Les effectifs d'une société où la majeure partie du personnel est jeune comprennent une plus grande proportion de parents. Par conséquent, les effets des responsabilités à l'égard des enfants s'y font davantage sentir. Plus le personnel vieillit, moins ces responsabilités ont d'importance, mais plus les soins aux personnes âgées en ont.

Puisque les besoins familiaux et les tendances au sein des milieux de travail évoluent constamment, les programmes des organismes et entreprises devraient être suffisamment souples pour s'y adapter.

Bien qu'il soit important d'avoir des directives officielles et clairement définies, elles devraient comporter une certaine souplesse afin de permettre au personnel de direction et de supervision de les adapter aux besoins de chacun.

À quoi peut-on attribuer le changement organisationnel?

Des études ont démontré que les changements organisationnels résultent en grande partie de malaises au sein de l'entreprise, c'est-à-dire de problèmes qui exigent une solution.

Un employé exceptionnel pourrait demander des conditions de travail «spéciales», par exemple pour l'aider à assumer une responsabilité familiale à court terme, comme s'occuper d'un jeune enfant ou d'un conjoint ou parent malade. Pour résoudre ce problème, la société analyse les circonstances particulières et élabore une solution pour cette personne. Pour des motifs d'équité, la solution devient alors une règle, officielle ou non, de la société.

Dans sa publication intitulée *Family-Supportive Policies. The Corporate Decision-Making Process*, le Conference Board des États-Unis a identifié certains facteurs comme étant des conditions préalables courantes à l'adoption de programmes de soutien à la famille. Toutes les sociétés consultées avaient été influencées par au moins un des facteurs suivants lors de l'adoption de leurs programmes.

- Face à une demande de main-d'oeuvre, la société décide d'offrir des avantages de sou-

Financière Manuvie

C'EST UN SOLIDE ENGAGEMENT FACE À l'intégration du travail et de la famille qui a inspiré la mise en oeuvre d'une vaste gamme de programmes par la Financière Manuvie.

Il y a dix ans, la Financière Manuvie a d'abord proposé un programme d'aide aux employés et employées. Quelque temps plus tard, elle concluait avec une garderie communautaire une entente selon laquelle, en échange d'une subvention, la garderie acceptait d'accorder la priorité aux enfants du personnel de Manuvie.

Depuis lors, la société a considérablement élargi la portée de ses programmes travail-famille. Ils comprennent maintenant, entre autres, un service de consultation professionnelle, une aide au déménagement, un service de référence pour les soins aux personnes âgées, une variété d'options d'emploi comme le travail à temps partiel (avec avantages sociaux proportionnels) et les emplois partagés, et même un centre de conditionnement physique.

Tous ces programmes sont offerts aux 1 800 membres du personnel du siège social torontois de la société, et le personnel du réseau canadien de succursales a accès à certains éléments de ces programmes. Le personnel a très bien réagi face à tous les programmes et la société constate en particulier que, à mesure que leur portée est élargie, les participants masculins sont plus nombreux.

tien familial pour faciliter le recrutement de personnes qualifiées.

- Soucieuse de la concurrence étrangère et interne, la société espère que la réduction des conflits entre le travail et la famille permettra de diminuer le stress du personnel et de le rendre ainsi plus productif.
- Ses taux d'absentéisme et de retards étant élevés, la société décide d'offrir un service de garde d'enfants au travail afin d'offrir des conditions plus stables à son personnel.
- Consciente du fait que l'on critique les entreprises qui ne tiennent compte que des résultats, une société adopte un style de gestion davantage axé sur les gens.
- Soucieuse de son image dans la collectivité, la société s'associe à l'administration locale et à des organismes de services pour offrir des services de soutien aux familles[41].

Les syndicats constituent un autre facteur susceptible d'entraîner un changement organisationnel. Certains syndicats canadiens ont revendiqué et réussi à négocier des conventions collectives qui incluent des dispositions en faveur de la famille.

La Fédération du travail de l'Ontario, lors de son congrès annuel en novembre 1989, a publié un document intitulé *Families in 1990's : Whose Vision?*, qui reconnaît de manière spécifique la «famille» comme une revendication syndicale. «Selon notre conception la famille incarne le principe de l'égalité et est un élément essentiel d'une société providence». Au dire de la FTO, les organismes affiliés «devraient continuer d'accorder la priorité dans les négociations aux questions importantes». La mise en oeuvre du programme que le document de la FTO décrit témoigne de son intention «d'aider les travailleurs et travailleuses et leurs familles à répondre aux défis auxquels ils feront face dans les années 90 et par la suite».

Créer un milieu de soutien

L'une des contributions les plus précieuses et les plus importantes que peut faire un employeur pour aider son personnel à concilier ses responsabilités professionnelles et familiales est de créer un milieu ouvert – c'est-à-dire un milieu qui procure un soutien lorsque les employés, hommes et femmes, vivent des conflits d'ordre familial ou ressentent des inquiétudes.

En permettant aux membres de son personnel de discuter des conflits touchant leur travail et leur vie familiale, en démontrant sa volonté de s'adapter aux besoins familiaux et en encourageant

Fern Stimpson, directrice des relations avec le personnel et de la dotation en personnel de la Financière Manuvie, souligne que les programmes ont eu des avantages d'une grande portée. Ils ont amené des personnes très compétentes à se joindre à la société. En les aidant à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, les programmes ont aussi contribué à améliorer leur productivité. En outre, il est désormais plus facile pour Manuvie de conserver ses précieux collaborateurs et collaboratrices, et le taux de rotation de ses effectifs est sans cesse inférieur à celui de ses concurrents.

La société a également constaté que bon nombre de ces programmes peuvent être mis sur pied à peu de frais. «Le processus n'exige pas nécessairement beaucoup de temps et d'argent, explique Mme Stimpson. Dans de nombreux cas, nous possédons déjà les renseignements. Il suffit de les communiquer au personnel.»

Elle mentionne, à titre d'exemple, les séminaires présentés régulièrement par la société sur différents sujets, entre autres la discipline parentale, le stress et les soins aux parents âgés. Toutes ces séances ont lieu durant les heures de repas et beaucoup de conférenciers et conférencières offrent gracieusement leur temps et leur expertise.

le personnel de direction et de supervision à être davantage conscients et conscientes de ces conflits, l'employeur fait déjà un premier pas important vers la création d'un cadre de soutien.

Dans leur réponse au sondage du Conference Board sur le travail et la famille, nombre d'employées et employés ont déclaré qu'il suffirait que l'employeur fasse preuve de plus de compréhension et de souplesse dans les conditions de travail pour être en mesure d'harmoniser leurs responsabilités du travail et de la vie familiale[44].

Les cadres sont des agents et des agentes de changement

Les programmes de soutien aux familles ne sont efficaces que si les personnes qui les mettent en pratique les connaissent.

Si le personnel de direction et de supervision hiérarchique n'y participe pas – s'il est tenu à l'écart de la décision et n'est ni préparé ni informé de manière adéquate – le programme a peu de chances de réussir.

«Mes employés et employées peuvent profiter de l'horaire variable pourvu qu'ils soient présents de 9 h à 17 h.» Voilà un exemple illustrant ce qui peut se produire lorsqu'on n'explique pas clairement l'objectif d'un programme à la personne qui doit le mettre en pratique.

Il est donc essentiel de veiller à ce que les cadres hiérarchiques comprennent bien le fonctionnement de la dynamique travail/famille et soient sensibles aux besoins des familles de leur personnel.

On a appris aux cadres à traiter tout le monde de la même façon et ils et elles ont du mal à répondre aux besoins particuliers. Il faut leur accorder la latitude voulue pour négocier la souplesse qui permettra de satisfaire autant les besoins du personnel que ceux de l'entreprise. Les dispositions qui en résulteront devront être équitables, mais pas nécessairement les mêmes pour tous les employés, hommes et femmes.

Les cadres hiérarchiques et la direction sont des intervenantes et intervenants essentiels et, par le

Banque Toronto-Dominion

JOHN MCCANN EST CHEF DES SYSTÈMES au Service de la recherche et du développement des systèmes auprès de la Banque Toronto-Dominion. Comme sa femme occupe un poste à temps plein aussi exigeant que le sien, ils partagent à parts égales toutes les tâches afférentes à la garde des enfants et au ménage. Chacun leur tour, ils passent prendre leur fils de sept ans à la garderie qu'il fréquente après l'école. M. McCann avoue que c'est un peu juste, car la garderie ferme ses portes à 18 h et il doit absolument arriver à temps.

M. McCann est heureux du rôle qu'il joue dans la vie de son fils. «Nous faisons partie de la génération qui a choisi d'attendre pour fonder une famille, dit-il. Il ne fait aucun doute que j'étais prêt à m'occuper de mon enfant.»

L'horaire quotidien des McCann étant serré, les choses sont assez compliquées lorsque leur fils tombe malade. Ils peuvent appeler une gardienne en cas d'urgence, mais si l'enfant est trop malade, ils se partagent la journée, c'est-à-dire que John travaille de 6 h à 13 h et sa femme, de 14 h à 21 h. L'expérience a démontré qu'ils peuvent maintenir ce rythme pendant une semaine.

fait même, devront également participer directement à la planification, à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des programmes.

Communication avec le personnel

Si l'engagement de la direction constitue le premier pas vers la création d'un milieu de soutien, l'étape suivante, plus visible, consiste à communiquer avec le personnel.

La prise de dispositions souples est une responsabilité partagée et l'entreprise tire plusieurs avantages d'une communication efficace basée sur le dialogue. Pour la direction, c'est un moyen important d'informer les travailleurs et les travailleuses des objectifs et des attentes de l'entreprise. Celle-ci peut articuler ses règles sur les questions du travail et de la famille, tout en établissant des directives claires sur ce qu'elle offre et attend du personnel en cas de conflit.

On peut conseiller les superviseurs et superviseures sur la manière de négocier des dispositions qui répondent aux besoins du personnel tout en satisfaisant aux exigences du travail. Le personnel peut apprendre à demander et à assumer une responsabilité partagée pour s'assurer que le travail se fait.

Un bon réseau de communications encourage également la participation du personnel, ce qui peut aider l'entreprise à identifier les problèmes et à trouver des solutions convenables et réalisables.

Il est préférable de se renseigner discrètement auprès du personnel, sans susciter d'attentes irréalistes. À cette fin, la société peut avoir recours à des mécanismes déjà en place comme les comités, les groupes de discussion, les séances d'évaluation du personnel et les sondages. Elle peut aussi former un groupe de travail spécial pour étudier les problèmes du personnel et les solutions qu'il préfère. De plus, elle peut lancer des programmes à titre d'essai pour évaluer les réactions du personnel.

Si le personnel est syndiqué, il existe peut-être déjà des mécanismes ayant pour but de le faire participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de nouvelles règles. Les syndicats appuient en général les mesures touchant au travail et à la famille, pourvu qu'elles soient soigneusement planifiées et avantageuses pour le personnel. En réalité, comme on le voit dans le récent énoncé de politiques de la Fédération du travail de l'Ontario, les employeurs doivent s'attendre à ce que les questions de cet ordre fassent de plus en plus l'objet de négociations et soient incluses dans les conventions collectives. Il existe nettement des possibilités de collaboration plus étroite entre les entreprises et les syndicats en vue d'élaborer des programmes et des mesures de soutien à la famille.

M. McCann tire une énorme satisfaction de son rôle de père et de sa vie professionnelle. «J'ai beaucoup de mal à quitter le travail à la fin de la journée, dit-il, mais dès que j'ai franchi le seuil de mon bureau, j'ai très hâte d'arriver à la maison.»

Le superviseur de M. McCann est Ray Bateman, directeur général adjoint, Recherche et développement des systèmes. Il croit que la souplesse est un mode de gestion obligatoire de nos jours. «Je constate que les gens sont plus productifs lorsque leur foyer ne leur cause pas d'inquiétude, dit-il. Si un employé ou une employée doit arriver en retard ou quitter plus tôt à l'occasion en raison d'une obligation familiale, nous pouvons normalement acquiescer à sa demande.»

Depuis son arrivée à la Banque dans les années 50, M. Bateman a pu constater une évolution considérable au sein de la population active. Non seulement les femmes sont-elles sérieusement engagées à travailler, mais le marché du travail a besoin d'elles. «Les entreprises doivent savoir qu'il y a un prix à payer pour avoir accès à toute la population active. La famille est de plus en plus importante et nous sommes conscients et conscientes du fait que le rôle des parents est la responsabilité de deux personnes.»

Notes de la Banque T-D

Stratégie pour la mise en oeuvre de programmes

Les étapes de la planification et de la mise en oeuvre de programmes visant à combiner le travail et la famille ne sont pas très différentes de celles qu'une entreprise suivrait normalement pour tout autre projet – qu'il s'agisse de la mise au point d'un nouveau produit, d'une mesure de commercialisation ou d'une campagne de vente. Elles sont les suivantes :

1. PLANIFICATION, RECHERCHE ET ANALYSE
2. ÉLABORATION ET MISE EN OEUVRE D'UN PLAN D'ACTION
3. ÉVALUATION ET SUIVI

PLANIFICATION, RECHERCHE ET ANALYSE

Voici certains éléments que l'on doit prendre en considération lors de la planification d'une mesure «travail/famille» :

- Comment identifiera-t-on les besoins et suggestions du personnel?
- Quelles sont les questions d'ordre communautaire ou organisationnel à étudier?
- Existe-t-il des possibilités de collaboration avec des organismes des environs dans le but de partager les ressources et les frais?
- Le fait que le programme ne soit pas utile à tout le personnel ou que certains de ses membres en profitent plus que d'autres posera-t-il un problème sur le plan de l'équité d'emploi?
- Jusqu'à quel point la société est-elle prête à participer à la gestion d'un service comme une garderie ou un programme d'aide aux employés et employées? Serait-il plus rentable de faire appel à un tiers?
- Quels sont les avantages du programme et compensent-ils les frais qui devront être engagés?

Les idées et questions soulevées à l'étape de la planification et de la recherche devront ensuite être analysées par ordre de priorité. Les premières seront celles que le personnel a identifiées comme étant importantes pour lui et que les employeurs croient pouvoir mettre en pratique avec des résultats favorables.

Une fois l'ordre de priorité des besoins établi, la société peut décider quelles ressources financières, humaines et matérielles elle peut affecter au projet.

S'il s'agit de soins aux personnes âgées, par exemple, la société peut avoir découvert, au cours de ses recherches, que les employés et employées ont d'abord besoin de trouver des soins abordables et de bonne qualité. Selon les ressources disponibles, elle pourrait alors embaucher un conseiller ou une conseillère à temps partiel en matière de soins aux personnes âgées ou un ou une spécialiste en gérontologie. Elle pourrait aussi obtenir des services de référence d'un organisme de l'extérieur ou d'une base de données commerciale. Certains organismes pourraient décider d'offrir, durant les heures de repas, des séminaires sur le vieillissement et les soins aux personnes âgées.

Quel que soit le besoin, les entreprises ne sont pas isolées quand vient le moment de mettre au point des programmes de soutien à la famille destinés à leur personnel. Après avoir identifié des besoins précis, l'étape suivante consiste à déterminer quels sont les services déjà offerts dans la collectivité. Différentes sources peuvent être utiles

à ce sujet, notamment les administrations provinciale et municipale, les principaux fournisseurs de services, les services de documentation et de référence comme les centres d'information communautaires, les organismes de bénévolat, les collèges et les universités, les groupes religieux, communautaires et de services locaux, les organismes de femmes, les hôpitaux et les bibliothèques.

La section Travail et famille du Centre de documentation de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario possède des renseignements utiles ainsi que des études de cas. Le ministère des Services sociaux et communautaires fournit également de l'information pour aider les employeurs à se pencher sur les préoccupations de leur personnel à l'égard des services de garde d'enfants.

ÉLABORATION ET MISE EN OEUVRE D'UN PLAN D'ACTION

Dans le cas des petites entreprises, il est en général assez facile d'adopter des mesures simples, par exemple un horaire flexible pour un groupe de 10 personnes. Par contre, si le personnel est plus nombreux ou si le programme comprend plusieurs aspects, il faudra élaborer un plan plus détaillé comportant plus d'études et de consultation ainsi qu'une plus grande participation du personnel.

Le plan d'action devrait identifier certains éléments essentiels, notamment :

- les aspects précis à l'étude ou mis en oeuvre
- les objectifs réalistes pour chaque aspect
- les délais pour la recherche, la planification et la mise en oeuvre
- le personnel responsable de la mise en oeuvre de chaque aspect
- la manière de communiquer le programme aux cadres et aux employés et employées
- la formation supplémentaire, le cas échéant, requise par les cadres et le personnel
- les directives sur la façon d'évaluer le programme et d'en assurer le suivi.

ÉVALUATION ET SUIVI

Une fois le programme mis en oeuvre, il doit être évalué et suivi régulièrement pour déterminer ses effets sur le milieu de travail.

Dans les petites entreprises, l'évaluation est souvent assez simple. Les employeurs ou superviseurs et superviseures peuvent demander au personnel comment le projet fonctionne, s'il y a des problèmes et quelles modifications il y a lieu de lui apporter.

Dans les grandes entreprises, la meilleure manière de vérifier la réaction du personnel face à de nouvelles mesures «travail/famille» serait peut-être d'avoir recours à des circulaires, questionnaires, sondages ou entretiens.

Il convient de recueillir des statistiques appropriées juste avant la mise en oeuvre du projet dans le but de mesurer des indicateurs clés comme l'absentéisme, les retards, le temps consacré au travail ou à régler des questions personnelles, la rotation du personnel, etc. On les compile à nouveau six mois plus tard pour déterminer les progrès réalisés. Il est également utile de conserver un dossier des commentaires du personnel avant, pendant et après un projet.

Les entreprises ayant beaucoup d'expérience dans la mise en oeuvre de programmes de soutien à la famille signalent que les résultats de toute mesure, évaluée en fonction de ses avantages pour l'employeur et le personnel, dépendent d'un certain nombre de facteurs, les principaux étant :

- l'offre de programmes de bonne qualité, complets et répondant à plusieurs besoins (ceux du personnel, de la collectivité et de l'entreprise)
- un soutien organisationnel suffisant
- l'élaboration de programmes fondés sur la participation et les priorités du personnel
- l'élaboration de programmes en vue de compléter les ressources communautaires actuelles (et non pour leur faire concurrence).

Manifest Communications

MANIFEST COMMUNICATIONS INC., DE Toronto, justifie ainsi la souplesse d'emploi qu'elle accorde : «Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre nos précieux collaborateurs et collaboratrices». Manifest est une petite entreprise qui emploie 19 personnes et offre des services de consultation, de gestion et de matériel de communications à de grandes entreprises, à des associations professionnelles et à des clients du secteur public.

Selon Tim Hurson, associé, la souplesse au niveau de l'emploi a toujours été acceptée dans l'entreprise. Les trois associés qui ont fondé Manifest sont des écrivains qui préfèrent effectuer un travail créatif à la maison ou ailleurs que dans un bureau normal. Par conséquent, lorsque le personnel a demandé des conditions de travail souples, ils ont pu le comprendre et se rendre à ces demandes dans la mesure du possible.

«La question n'est pas de savoir où et quand le travail se fait, explique M. Hurson, mais plutôt de veiller à ce qu'il se fasse.»

Aujourd'hui, six employés sur 19 travaillent à temps partiel pour pouvoir mieux concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Un collaborateur travaille cinq après-midi par semaine, un autre onze heures par semaine, dont six au bureau et cinq à la maison.

La formule consiste à établir, avec le personnel, des conditions qui répondent aux besoins de tous et toutes. «Dans la plupart des cas, nous avons pu trouver une solution acceptable à la fois pour l'entreprise et pour la personne concernée», de dire M. Hurson.

Il reconnaît toutefois que l'horaire variable peut comporter des inconvénients, en particulier dans une petite entreprise. «L'une de nos collaboratrices travaille trois jours par semaine; elle est aussi une source de renseignements essentiels auxquels nous n'avons pas accès en son absence. C'est là un problème auquel nous avons dû faire face, mais que nous avons réussi à surmonter.»

Manifest est d'avis que les avantages de la souplesse l'emportent sur les inconvénients. «Si les gens étaient obligés de respecter un horaire strict, ils s'inquiéteraient de ce qui se passe à la maison. En leur offrant la souplesse, nous obtenons en retour une grande productivité et un engagement à effectuer le travail.»

Comme le travail de Manifest est en grande partie informatisé, la société aide aussi son personnel à se procurer des ordinateurs personnels compatibles avec le système du bureau. Neuf personnes sur 19 ont profité de cette offre, qui leur procure encore plus de souplesse.

«Nous sommes tous conscients et conscientes du fait que les responsabilités face aux personnes à charge sont parfois en conflit avec les responsabilités professionnelles. Advenant un tel conflit, nous nous attendons à ce que la personne concernée fasse tous les efforts possibles pour s'acquitter de ses responsabilités professionnelles et qu'elle respecte ses échéanciers. Nous savons tous néanmoins que, comme dans le cas d'une maladie personnelle, des urgences familiales comme la maladie ou l'invalidité soudaine d'une personne à charge peuvent survenir et – nécessairement – avoir la priorité. Dans de tels cas, nous nous attendons à ce que nos salariés et salariées tiennent le personnel de supervision au courant de la nature et de la durée du problème. Nous demandons également au personnel de supervision d'être obligeant et compréhensif dans de telles circonstances.»

Lee Boyd,
directeur, Relations avec le personnel
Colgate Palmolive[45]

Conclusion

En définitive, la démarche adoptée par l'entreprise sera fonction de sa culture, des caractéristiques de son personnel et des ressources à sa disposition.

Les grandes entreprises sont parfois en mesure d'adopter des mesures plus ambitieuses, comme des garderies en milieu de travail et autres avantages et arrangements de grande échelle. Mais les petites entreprises ont aussi la possibilité de résoudre efficacement les problèmes de cette nature. Les programmes du genre horaire variable et les séminaires d'information à l'heure des repas sont peu coûteux et peuvent avoir un effet positif sur le moral du personnel et sur les conflits entre le travail et la famille. Ces solutions demandent de la planification et une certaine réorganisation plutôt que de l'argent.

Les sections qui suivent décrivent toute une gamme d'options de soutien à la famille dont les entreprises peuvent s'inspirer. Bon nombre de solutions, comme l'horaire variable et les régimes de prévoyance souples, sont valables pour tout le personnel et non réservées à ceux et celles qui ont des responsabilités familiales.

Les options présentées ici constituent un vaste aperçu des pratiques adoptées par différentes entreprises pour répondre aux besoins diversifiés de la nouvelle population active canadienne.

Pour de plus amples renseignements sur la mise en oeuvre de programmes de soutien à la famille, vous pouvez vous reporter à la section EN SUPPLÉMENT du présent document, qui commence à la page 57. Le Conference Board des États-Unis a aussi publié à ce sujet plusieurs documents particulièrement intéressants.

YWCA et le SCFP (section locale 2189)

LE YWCA DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE de Toronto était parmi les premiers organismes qui ont accepté d'inclure dans le contrat négocié avec le personnel syndiqué un programme conçu pour aider les employés et employées dans le domaine de la garde des enfants. Une condition de la convention passée entre le YWCA et la Fédération des groupes d'organismes communautaires (qui est devenue le SCFP) prévoit de verser une somme mensuelle aux employés et employées ayant des enfants pour les aider à défrayer les coûts de garderie. Le versement est une prestation imposable. Le syndicat considère que ce programme est hautement progressiste et très avantageux pour ses membres.

Le personnel permanent de cet organisme de services sociaux est composé presque entièrement de femmes, dont beaucoup ont des enfants en bas âge. On a étudié la possibilité d'aménager une garderie sur place, mais il n'y avait pas suffisamment d'enfants pour justifier les investissements requis. On a donc décidé de verser aux employées la somme de 50 $ par mois pour le premier enfant de moins de 12 ans et 20 $ pour les autres. Cet argent permet aux employées de réduire leurs frais de garderie d'enfants.

Le YWCA propose également des conditions de travail souples. Tant que les exigences du travail le permettent, l'employée décide quotidiennement de ses jours et heures de présence, pourvu que le travail soit effectué de manière satisfaisante et que personne n'ait à en souffrir.

Les représentantes de la section locale du SCFP qui représentent les employées du YWCA se sont déclarées entièrement favorables à ces programmes, non seulement à titre de déléguées syndicales, mais aussi à titre d'employées ayant des obligations familiales.

La règle du YWCA à l'égard des congés de maladie et des congés payés permet également aux employées d'harmoniser les exigences du travail et de la famille. Tous les membres permanents du personnel ont droit à une journée et demie de maladie par mois qu'ils peuvent utiliser pour eux-mêmes ou pour s'occuper d'un conjoint ou d'un enfant malade. Les employées à plein temps ont aussi droit à quatre semaines de vacances par an; le personnel à temps partiel bénéficie de tous les avantages au prorata.

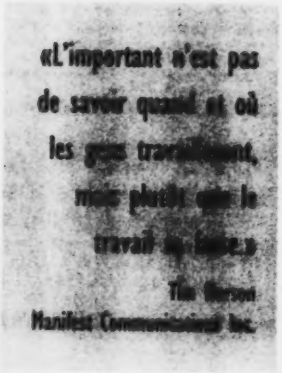
Enfin, pour ce qui est des congés de maternité et d'adoption, l'organisme accorde au personnel permanent un congé autorisé de six mois, au cours duquel les congés de maladie et les crédits d'ancienneté continuent de s'accumuler. L'association continue de payer les cotisations au Régime de pensions du Canada. À la fin de leur congé, les employées ont droit à un avantage correspondant à sept jours de salaire. Les employés masculins du YWCA, encore en nombre restreint, ont droit à un congé de paternité de cinq jours avec solde, et à deux semaines supplémentaires sans solde.

L'expérience du YWCA en matière de programme de soutien à la famille montre bien que ce qui est dans le meilleur intérêt des employés et employées d'habitude est également dans le meilleur intérêt de l'organisme.

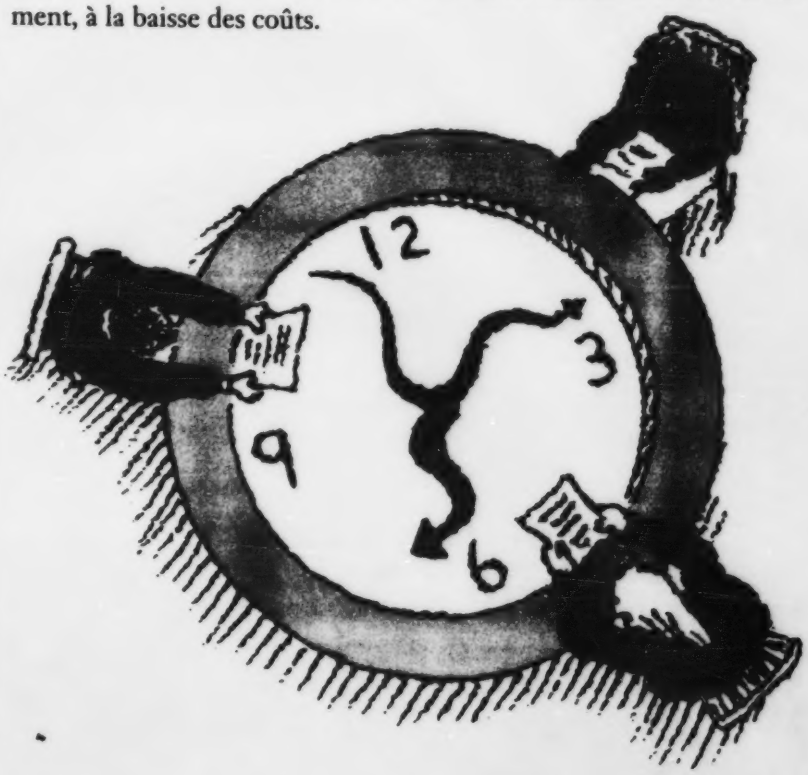
«Notre régime de congé de maladie, ainsi que nos quatre semaines de congé payé nous ont permis de garder des employées et employés ayant des enfants et aussi d'attirer des candidats et candidates», dit Rose-Marie Fernandez, directrice des ressources humaines du YWCA. «Nous estimons que ces règles nous ont placés à la tête des entreprises qui offrent des avantages axés sur la famille.»

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

Faire le nécessaire



Les horaires et conditions de travail flexibles étant un privilège officieux du personnel cadre administratif et professionnel depuis de nombreuses années, beaucoup d'entreprises sont maintenant conscientes du fait que la souplesse sur le plan de l'emploi peut avoir une utilité beaucoup plus vaste. Non seulement les conditions de travail flexibles sont-elles avantageuses pour tout le personnel, mais elles profitent également aux entreprises grâce à l'accroissement de la productivité, à la diminution de la rotation et de l'absentéisme et, finalement, à la baisse des coûts.



Pour beaucoup d'hommes et de femmes, les conditions de travail flexibles sont le meilleur moyen de concilier les responsabilités familiales et professionnelles. La souplesse peut également permettre aux membres du personnel de s'adapter à des changements importants dans leur vie, comme la naissance d'un enfant ou la retraite.

Une personne qui souhaite avoir plus de souplesse ou travailler moins d'heures n'est pas nécessairement moins productive au travail ni moins dévouée à l'entreprise.

Au contraire, elle manifeste ainsi souvent le désir de trouver un autre horaire qui lui permettra d'accorder toute l'attention voulue à son travail, ou celui de rester au service de la société plutôt que de la quitter parce qu'elle a de la difficulté à assumer ses responsabilités familiales en raison d'un horaire de travail trop strict.

Pour que ces solutions de rechange soient une véritable mesure reliée au travail et à la famille, les membres du personnel qui les choisissent doivent être traités équitablement en tant que membres productifs de la population active et se voir accorder la protection et le respect qu'ils et elles méritent.

Dans le cadre de conditions de travail flexibles, il faut aussi offrir un choix, car aucune option ne peut être la seule qui convient à toutes les entreprises et à tout le personnel.

Certaines modalités ne permettent aux familles de passer que très peu de temps ensemble; d'autres ne conviendront pas du tout aux personnes seules qui ont la responsabilité d'un enfant et qui ne peuvent trouver de services de garde à des heures irrégulières.

Le simple fait d'imposer des heures de travail différentes ne sera avantageux ni pour la société ni pour le personnel. Chaque personne doit pouvoir choisir les conditions de travail qui semblent les mieux adaptées à sa situation.

La présente section explique certaines options que peuvent offrir les entreprises souhaitant mettre en place des solutions de rechange sur le plan du travail à temps plein et à temps partiel. Elle résume aussi l'expérience et les observations de représentants et représentantes d'entreprises qui ont adopté des solutions de rechange pour permettre à leur personnel de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Une solution de rechange pour le travail à temps plein

Programmes d'horaire variable

Bon nombre d'entreprises aident ceux et celles qui ont besoin de conditions de travail plus souples en leur offrant des programmes structurés, comme l'horaire variable, ou des formules moins officielles, comme la semaine de travail comprimée ou un horaire saisonnier.

L'HORAIRE VARIABLE

Cet horaire permet aux employés, sous certaines réserves, de choisir leurs heures de travail pourvu qu'ils et elles respectent un minimum défini sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou même annuelle.

La plupart des entreprises ont une plage mobile au début et à la fin de la journée et une plage fixe où tous les employés et employées doivent être présents. Voici un exemple type :

PLAGE MOBILE : 7 h à 9 h 30

PLAGE FIXE : 9 h 30 à 15 h

PLAGE MOBILE : 15 h à 17 h 30

Les employés et employées peuvent ainsi commencer à travailler entre 7 h et 9 h 30 et terminer leur journée n'importe quand entre 15 h et 17 h 30.

La différence entre l'horaire variable et l'horaire échelonné est que les employés et employées choisissent, chaque jour ou de façon permanente, leurs heures d'arrivée et de départ.

Certaines entreprises permettent aux travailleurs et travailleuses d'accumuler des heures supplémentaires sous forme de crédits, qui leur vaudront des congés flexibles lorsqu'ils auront besoin de temps pour s'occuper de questions personnelles ou familiales.

WARNER-LAMBERT

LA SOCIÉTÉ WARNER-LAMBERT A adopté un programme, «Bestime», qui permet aux membres de son personnel de choisir chaque jour leurs heures de travail. Deux fois par année, chacun peut négocier ses heures de travail avec son superviseur ou sa superviseure, pourvu qu'elles ne nuisent pas au travail du service ni aux tâches des collègues.

La plage fixe va de 9 h 30 à 15 h 15, mais la journée peut commencer dès 7 h et se terminer à 18 h. Les salariés et salariées doivent respecter l'horaire choisi pendant six mois. Ils et elles peuvent ensuite le renégocier s'ils le désirent.

LA SEMAINE DE TRAVAIL COMPRIMÉE

Dans certaines entreprises, les salariés et salariées peuvent travailler plus longtemps chaque jour afin que leur semaine de travail soit plus courte. Ils peuvent par exemple choisir quatre jours de dix heures plutôt que cinq jours de huit heures.

La Brunswick Mining and Smelting Corporation permet à ses employés et employées de travailler trois quarts de 12 heures et demie par semaine. Elle peut ainsi assurer une production ininterrompue six jours par semaine et affecter le personnel à différentes tâches, selon ses besoins.

L'HORAIRE SAISONNIER

Beaucoup d'entreprises ont adopté des règles, officielles ou non, prévoyant les horaires saisonniers pour permettre à leur personnel de prolonger les fins de semaine au cours de l'été. Les employés et employées accumulent en général des crédits en se présentant plus tôt au travail, en quittant plus tard ou en réduisant la pause-repas. Les familles peuvent ainsi passer plus de temps ensemble durant les congés et durant l'été, lorsque les enfants ne sont pas à l'école.

LES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS CANADIENS DE L'AUTOMOBILE ET 3M CANADA INC.

LE SYNDICAT DES TCA A NÉGOCIÉ DES conditions innovatrices selon lesquelles les employés et employées peuvent travailler des quarts permanents durant les fins de semaine. Chez 3M Canada Inc., à London (Ontario), par exemple, les membres du syndicat peuvent travailler 12 heures le samedi et le dimanche et toucher le salaire d'une semaine complète de travail, y compris les avantages sociaux, congés et vacances. La société peut ainsi fonctionner sept jours par semaine sans que les heures supplémentaires soient monnaie courante. Les travailleurs et travailleuses ont aussi beaucoup plus de temps à consacrer à leurs responsabilités familiales et personnelles et ce, sans réduction de salaire. Environ 10 pour 100 des effectifs de la société à London sont devenus des «travailleurs et travailleuses de fin de semaine», selon Bob Whelan, directeur des relations publiques de 3M[44].

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Les horaires et les conditions de travail flexibles peuvent être un moyen efficace d'aider le personnel à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

La souplesse permet aux employés et employées de s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et familiales ou de régler, en dehors des heures ouvrables, des questions personnelles comme les rendez-vous chez le médecin ou des activités scolaires.

Certains employeurs hésitent à offrir des conditions de travail flexibles de peur que le personnel en abuse. Cependant, ceux et celles qui sont susceptibles de le faire savent probablement aussi comment abuser de l'horaire fixe.

DU PONT

CHEZ DU PONT CANADA INC., DE Mississauga (en Ontario) on est convaincu que l'horaire variable répond à deux objectifs importants. Il permet à la société d'offrir un meilleur service à sa clientèle et il aide le personnel à concilier travail et famille.

Servir sa clientèle d'un océan à l'autre, sur 5 fuseaux horaires et demi, représente tout un défi pour beaucoup d'entreprises. Les commis aux commandes qui commencent à travailler tôt en Ontario sont ainsi à la disposition des clients des Maritimes lorsqu'ils et elles en ont besoin, et ceux et celles qui préfèrent quitter plus tard peuvent répondre aux appels en provenance de l'Ouest.

En vertu du programme, les employés et employées doivent travailler chaque jour pendant une période continue de 7 heures et demie, avec une pause d'une heure pour le repas. Les heures d'arrivée et de départ vont de 7 h 30 à 18 h 30. On établit son horaire après avoir consulté ses collègues et son superviseur ou sa superviseure.

Les membres du personnel peuvent également accumuler jusqu'à dix heures par mois, qu'ils et elles peuvent utiliser pour leurs affaires personnelles, souvent familiales.

L'expérience a démontré que les personnes qui fixent elles-mêmes leurs heures de travail les respectent généralement. À court terme, l'absentéisme et les heures supplémentaires peuvent aussi diminuer si le personnel peut accumuler des heures supplémentaires.

Une entreprise qui facilite à son personnel la tâche de concilier les responsabilités susceptibles de donner lieu à des conflits familiaux et professionnels peut contribuer à améliorer le moral de ses effectifs, à réduire la rotation et à augmenter la productivité. Les horaires et les conditions de travail flexibles sont également une option intéressante pour les entreprises qui souhaitent prolonger leurs heures d'affaires pour servir leur clientèle au-delà des heures normales de travail.

Pour que les horaires variables soient efficaces, leur plan de mise en oeuvre doit comprendre des objectifs bien définis, des mécanismes de communication précis et une explication nette de la méthode de vérification des heures de travail. Les feuilles de temps et la bonne foi des employés et employées sont des méthodes couramment utilisées. Le système adopté dépendra de la nature de la société, du genre d'horaire variable qu'elle a choisi et de sa culture.

Les horaires variables ne sont pas nécessairement la solution idéale pour toutes les entreprises et pour tous les travailleurs et travailleuses. Cependant, ils peuvent faire toute la différence pour ceux et celles dont la vie de famille ne correspond pas au jour ouvrable classique et pour les entreprises qui veulent recruter, conserver et motiver des personnes compétentes ayant des responsabilités familiales ou autres.

La souplesse quant au lieu de travail

Grâce à la technologie, les membres du personnel peuvent maintenant travailler à différents endroits, ce qui leur permet de mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Les terminaux d'ordinateur, ordinateurs portatifs, télécopieurs et téléphones cellulaires ne sont que quelques-uns des outils que la technologie met à la disposition des membres du personnel pour leur permettre de travailler à la maison ou à une succursale de l'entreprise située plus près de chez eux.

Le travail dans d'autres endroits peut se faire à temps plein ou à temps partiel, ou ne représenter qu'une partie de la semaine de travail. Il peut aussi être temporaire, pour permettre à une employée de prolonger un congé de maternité, par exemple, ou à un membre du personnel de s'occuper d'un enfant ou d'une personne âgée malade, en cas d'urgence. Les employés et employées peuvent aussi, par exemple, travailler à la maison ou dans un autre établissement les jours où ils ont un rendez-vous chez le médecin ou des cours.

Le travail à la maison dans le cadre d'un programme structuré permettant de choisir son lieu de travail n'est pas synonyme de l'isolement que

Les employées et employés issus de familles où les deux conjoints travaillent sont encore aux prises avec les rôles et la conception du travail d'hier. Parmi ces conditions, il y a la rigueur de la semaine de 40 heures, l'idée d'une carrière professionnelle qui ne correspond pas du tout à la situation d'une personne ayant de graves obligations familiales, une notion d'équité datant d'une autre époque et un système d'évaluation du rendement qui confond efforts et résultats pour le nombre d'heures de travail et la productivité.

«Business and the Facts of Family Life»
Fran Sussner Rodgers et Charles Rodgers
Harvard Business Review
Janvier-février 1990, no 1

connaissent les travailleurs et travailleuses à la pièce. C'est plutôt une possibilité de faire un travail enrichissant sur le plan personnel et financier, tout en s'acquittant de ses obligations familiales et professionnelles.

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Un programme bien planifié qui permet de choisir son lieu de travail peut s'avérer avantageux à la fois pour le personnel et pour la société. Le personnel choisit les heures de travail qui lui conviennent le mieux, minimisant ainsi les conflits entre le travail et la famille.

En revanche, les employeurs ont accès à une main-d'oeuvre qui ne ferait pas partie de la population active sans cette possibilité de travailler à la maison ou près de son domicile. Le fait de permettre aux nouveaux parents ou autres pourvoyeurs de soins de travailler où et quand cela leur convient le mieux peut également contribuer à réduire les congés prolongés et la rotation de la main-d'oeuvre.

Les membres du personnel participant à de tels programmes devraient être capables de travailler de façon autonome. Il faut aussi fixer des objectifs et des échéanciers pour chaque projet afin de pouvoir évaluer les progrès à des intervalles réguliers. Le personnel de supervision devrait manifester de l'intérêt et s'engager à entretenir de bonnes communications avec la personne qui travaille à la maison.

Comme le travail à long terme à l'extérieur des locaux de l'employeur peut isoler socialement la personne concernée et nuire à son avancement, les sociétés qui songent à adopter de tels programmes devraient fixer des normes et des critères précis.

Il convient d'encourager les personnes concernées à participer régulièrement à la vie de leur entreprise. Elles assisteront donc aux réunions de travail et de détente du personnel, elles seront tenues au courant des nouvelles par correspondance, elles seront invitées à remettre leur travail régulièrement et elles auront à leur disposition un poste de travail dans le service qui les emploie.

Ces mesures assez simples peuvent contribuer à améliorer les communications entre le personnel et la direction, à sensibiliser davantage les personnes concernées quant à leur place dans l'entreprise et à ne pas restreindre leurs possibilités d'avancement.

DU PONT CANADA INC.

DU PONT CANADA INC. A INTRODUIT IL Y a quelques années le travail à domicile pour ses effectifs de vente. La mesure a non seulement permis à la société d'atteindre ses objectifs de vente, mais elle s'est avérée avantageuse pour les employés, surtout ceux et celles qui ont des responsabilités familiales.

Du Pont est une grande entreprise qui fabrique des produits chimiques et spécialisés pour le marché canadien et l'exportation. Toutes les agentes et tous les agents commerciaux salariés de deux divisions de la société – les matières plastiques et les produits médicaux – travaillent à domicile.

«L'adoption du travail à domicile a permis à la société de réduire les frais afférents aux bureaux des employés et employées qui passent la plupart de leur temps en déplacement», dit Andrea Englert-Rygus, directrice du personnel de Du Pont. En même temps, le travail à domicile assure au personnel la souplesse voulue pour faire leur travail aux heures qui les arrangent le mieux.

Richard Speir, représentant commercial des résines plastiques, trouve qu'il a beaucoup plus de liberté au travail et après les heures depuis qu'il a son bureau à la maison. Richard habite à Guelph (Ontario) et passe la plupart de ses heures de travail en déplacement chez les clients. Lorsque son travail exige une journée d'heures de bureau, il peut le faire à la maison et épargner les 80 minutes de trajet aller-retour jusqu'au siège social de Du Pont à Mississauga. «C'est du temps que je peux utiliser de façon plus productive pour la paperasse, fait remarquer Richard. Cela signifie aussi que je peux m'arrêter à 5 h précises et immédiatement m'occuper de ma famille.»

Le principal inconvénient du travail à la maison c'est «qu'il est toujours là, selon Richard. Il n'est pas facile de tirer un trait entre la vie de travail et la vie familiale. En revanche, il y a plusieurs avantages, dit-il. Si ma femme et moi avons un conflit dans notre emploi du temps, par exemple, je peux m'arranger pour passer la matinée avec ma fille et rattraper les heures une autre fois».

Comme Richard Speir, beaucoup de représentantes et représentants commerciaux qui ont des enfants en bas âge constatent que le travail à domicile leur accorde plus de liberté pour organiser leur journée en fonction de l'horaire des membres de leur famille.

Elaine Campbell a deux enfants, âgés de trois ans et demi et de un an, dont une gardienne à plein temps s'occupe toute la journée à domicile. Lorsqu'elle a repris le travail après la naissance de l'aîné, Mme Campbell travaillait au siège social de Du Pont aux heures ouvrables normales. Après la naissance du deuxième enfant, Mme Campbell s'est occupée d'un projet à court terme à domicile, ce qui lui a donné une liberté qu'elle a beaucoup appréciée comme mère d'un enfant en bas âge. «La seule pensée d'être auprès du bébé et

L'employé ou l'employée devrait aussi avoir la possibilité de réintégrer son service, sans pénalité, si son superviseur ou sa superviseure ou lui-même juge que le travail à la maison ne lui convient pas ou n'est pas satisfaisant pour l'entreprise.

Même si une entreprise ne souhaite pas adopter de programme officiel permettant à son personnel de choisir son lieu de travail, elle peut parfois prendre des dispositions spéciales pour venir à l'aide d'une personne vivant des circonstances particulières, comme le prolongement d'un congé de maternité ou d'un congé pris pour s'occuper d'une personne âgée.

Heures de travail réduites

Introduction

Comme un travailleur canadien ou une travailleuse canadienne sur cinq occupe un emploi à temps partiel et que trois travailleurs à temps partiel sur quatre sont des femmes, les faits sont très clairs. Le travail à temps partiel est devenu une réalité de la vie active au Canada. Pour des centaines de milliers de Canadiens et de Canadiennes, toutefois, la possibilité de travailler à temps partiel

de pouvoir monter le voir n'importe quand me réconciliait avec l'idée de reprendre le travail.»

Maintenant, Mme Campbell est représentante commerciale dans la division des produits pharmaceutiques de Du Pont. Elle travaille à domicile et elle établit son propre emploi du temps. «Chaque jour, je passe entre 6 à 9 heures en déplacement. Mais normalement, je passe à la maison une fois par jour, soit à l'heure du déjeuner, soit dans l'après-midi.» Lorsqu'elle a du travail de bureau à faire, elle l'organise en fonction de la journée de ses enfants. «Je me lève très tôt le matin et je finis tôt également, dit-elle. Je prends le dîner avec les enfants, je joue avec eux et je les couche. Puis je descends dans mon bureau et je fais une ou deux heures de travail. Cela me donne beaucoup plus de temps en famille.»

Les employés et employées de Du Pont qui ont un bureau à domicile ont un ordinateur, des meubles de bureau et des lignes de téléphone supplémentaires fournies par Du Pont. La société leur fournit également les services de courrier et de télécopie, si nécessaire, et tous les représentants commerciaux, hommes et femmes, ont une voiture de fonction équipée d'un téléphone cellulaire.

Du Pont traite son personnel qui travaille à domicile de la même façon que celui qui travaille dans ses bureaux et il a droit aux mêmes avantages sociaux, programmes de perfectionnement et possibilités de promotion. «Sauf pour le fait qu'ils et elles travaillent dans un autre endroit, rien n'est différent», déclare Mme Englert-Rygus.

Du Pont sait très bien que le travail à domicile risque parfois d'aliéner les employés et employées de leurs collègues et des activités au siège social; la société a délibérément adopté des mesures pour s'assurer que ses représentantes et représentants commerciaux sont tenus au courant et participent pleinement à la vie de l'entreprise. Les employés et employées qui ont un bureau à domicile viennent régulièrement au siège social pour des réunions de vente et des réunions de personnel et ils participent toujours aux manifestations sociales.

«Au début, la principale lacune du programme était attribuable au manque de communication informelle qui se fait chaque jour dans un bureau, a reconnu Mme Englert-Rygus. Mais le personnel qui travaille à domicile collabore souvent en équipe à des projets, et les progrès technologiques, comme le courrier électronique et téléphonique, facilitent grandement la tâche et nous permettent de rester en contact.»

Pour que le travail à domicile réussisse, il faut que les employées et employés soient très disciplinés et capables de travailler de façon autonome, selon Mme Englert-Rygus. Ce sont là des traits de caractère que Du Pont recherche toujours chez son personnel de vente. «Nos représentants commerciaux, qu'ils et elles travaillent chez eux ou au bureau – sont autodisciplinés et automotivés. C'est pour cela que nous les avons embauchés.»

peut être une option viable et intéressante.

Peu de sujets ont soulevé autant de controverse que les conséquences du travail à temps partiel pour la population active canadienne. Entre autres sujets d'inquiétude soulevés, mentionnons les salaires peu élevés, le manque de sécurité d'emploi, d'avantages sociaux et de régimes de retraite, ainsi que l'accès limité à la formation et à l'avancement.

Pour beaucoup de femmes, le fait de travailler à temps partiel pendant un certain nombre de mois ou d'années peut être synonyme de perte d'orientation de carrière ou de possibilités d'avancement réduites.

Les syndicats craignent que les employeurs convertissent les emplois à plein temps en emplois à temps partiel.

Et pourtant, il y beaucoup de gens qui désirent et qui peuvent se permettre de consacrer plus de temps aux soins directs à la famille. Le travail à temps partiel leur permet d'assumer leurs obligations familiales les plus pressantes pendant quelques mois ou quelques années sans avoir à cesser d'exercer une activité professionnelle.

Le travail à temps partiel confère de nets avantages aux entreprises et industries. Pour certaines

sociétés, c'est une solution permettant de répondre à la demande durant les heures de pointe et de prolonger les heures de travail. Pour d'autres, c'est un moyen de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices durant des périodes où ils ou elles ont des responsabilités familiales accrues. Grâce au travail à temps partiel, les sociétés ont aussi accès à un plus vaste réservoir de main-d'oeuvre d'où elles peuvent puiser du personnel compétent.

Pour que le travail à temps partiel soit une solution valable aux nouveaux besoins d'une nouvelle population active, il faut étudier, dans le contexte d'un poste à temps plein équivalent, les questions telles que la rémunération et les avantages sociaux, la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement.

Comme les heures de travail réduites sont souvent sur mesure, elles ne correspondent pas nécessairement à la définition traditionnelle du travail à temps partiel. Celui ou celle qui quitte le travail une heure plus tôt chaque jour pour être à la maison au retour des enfants, par exemple, n'occupe pas un emploi à temps partiel traditionnel, mais travaille quand même à temps partiel.

La section suivante décrit deux des options les plus courantes :

- LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL PROTÉGÉ ET
- LE PARTAGE D'EMPLOI

Ces deux options sous-entendent que les travailleurs et travailleuses à temps partiel sont de précieux collaborateurs et collaboratrices et des membres dévoués de la population active, et que, donc, leur rémunération, leurs avantages sociaux et leurs possibilités d'avancement doivent être définis en conséquence.

Travail à temps partiel facultatif et protégé

Cette option, selon laquelle les membres du personnel travaillent moins d'heures que dans un poste à temps plein, peut être un programme permanent ou temporaire pour quelques semaines, mois ou années.

Le salaire, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi sont en proportion de ce qui est offert aux travailleurs et travailleuses à temps plein qui occupent des postes semblables.

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Les heures de travail réduites peuvent comporter des avantages à la fois pour le personnel et pour les employeurs.

Le travail à temps partiel répond aux besoins et aux préférences d'un grand nombre de personnes, en particulier de celles qui ont des responsabilités familiales.

Grâce au travail à temps partiel, les sociétés ont accès à un réservoir de main-d'oeuvre (nouveaux parents ou autres pourvoyeurs de soins, personnes proches de la retraite, etc.) qui ne peut pas ou ne veut pas travailler à temps plein et qui, autrement, ne ferait peut-être pas partie de la population active.

Ces personnes sont souvent très productives, car comparativement à leurs collègues qui travaillent à temps plein, elles passent moins de temps à régler des questions personnelles au travail.

Le travail à temps partiel est également une façon de maintenir un lien avec des collaboratrices et collaborateurs appréciés au cours de périodes de responsabilités familiales accrues. La société s'assure ainsi que si ces personnes veulent éventuellement reprendre le travail à temps plein, elles reviendront chez elles plutôt que de s'adresser à un concurrent.

MINISTRE DE LA CONSOMMATION ET DU COMMERCE

VINGT-SIX MEMBRES DU PERSONNEL DE LA Direction des compagnies du ministère de la Consommation et du Commerce de l'Ontario, à Toronto, commencent à travailler au moment où la plupart des travailleurs et travailleuses retournent chez eux.

Le projet de quart de nuit («Companies Night-Shift Project») du Ministère a atteint deux des principaux objectifs de la province pour le milieu de travail : il procure des solutions de rechange aux employés et employées devant équilibrer travail, famille et vie personnelle, et il constitue une mesure d'équité d'emploi.

Certains employés et certaines employées du quart de nuit sont chefs de famille monoparentale, d'autres suivent des cours durant la journée et travaillent le soir. Pour la plupart d'entre eux, c'est une étape vers une solide carrière au sein de la fonction publique. Grâce au travail à temps partiel le soir, chacun et chacune de ces employés peut combler ses besoins personnels et familiaux tout en obtenant les mêmes avantages, sur une base proportionnelle, que les autres fonctionnaires.

La nécessité d'informatiser 1,5 million de documents a été à l'origine de cette mesure. Plutôt que d'avoir recours à un personnel à plein temps plus nombreux, le Ministère a décidé d'ajouter un quart de travail. «Nous voulions vraiment que nos fonctionnaires soient dévoués, de dire Art Daniels, de la Division de l'enregistrement du Ministère. C'était là le but principal du projet. Pour cela, nous ne voulions pas de travailleurs et travailleuses temporaires, mais plutôt des employées et employés permanents à temps partiel.»

Mais M. Daniels ne s'est pas arrêté à la Direction des compagnies. Son bureau du registraire général, qui relève également de la Division de l'enregistrement, doit être muté à Thunder Bay au début de 1991 et il en a profité pour remanier l'organisation de la Division en un modèle de dispositions souples en matière d'emploi, notamment la semaine plus courte, les emplois partagés et les emplois à temps partiel classiques.

Les emplois partagés

En vertu de cette formule, deux personnes qui veulent travailler à mi-temps partagent un poste à temps plein. Les responsabilités afférentes au poste en question peuvent être divisées en deux fonctions distinctes, accomplies indépendamment l'une de l'autre. Il peut également être question du véritable partage d'emploi, deux personnes travaillant alors ensemble, en tant qu'équipe.

Le salaire et les avantages sociaux sont normalement répartis proportionnellement au nombre d'heures de travail de chaque personne.

Dans le cadre d'une telle mesure, il est important de bien expliquer les aspects financiers pour que l'employé ou l'employée sache quels seront son salaire et ses avantages sociaux. Puisque seulement un faible pourcentage de travailleurs et travailleuses peuvent se permettre de vivre avec la moitié d'un salaire, le partage des tâches ne convient pas à toutes les situations.

Conséquences pour le personnel et les employeurs

Les emplois partagés représentent toutefois une solution intéressante pour ceux et celles qui veulent et ont les moyens de travailler beaucoup moins que 40 heures par semaine, car ils ont ainsi plus de temps à consacrer à leurs responsabilités familiales et autres.

L'emploi partagé peut aussi être une formule intéressante pour les employeurs. La présence de deux personnes qualifiées pouvant se remplacer et dont les points forts et les points faibles s'équilibrent pourrait être avantageuse pour l'entreprise. Advenant le départ d'une des deux personnes, l'autre connaît son travail; en cas de maladie et durant les vacances, le travail est effectué la moitié du temps. Comme la plupart des autres solutions de rechange, le partage d'emploi permet aussi aux sociétés de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices pendant des périodes de leur vie où

POLYSAR

«DEUX TÊTES VALENT MIEUX QU'UNE» EST une bonne manière de décrire le programme de partage d'emploi de Polysar Rubber Corporation.

La possibilité de partager un emploi est offerte à tous les salariés, hommes et femmes, pourvu que les tâches qu'ils et elles souhaitent partager puissent être accomplies par deux personnes sans diminution du rendement ou de la productivité. Il s'agit de trouver une associée ou un associé compatible et qualifié et de faire approuver le programme au préalable par le superviseur ou la superviseure, la direction et le service du personnel.

«Chez Polysar, il y a eu jusqu'à six emplois partagés en même temps dans la région de Sarnia», de dire Sheila White, responsable des avantages sociaux de l'établissement de Sarnia. Au début, la compagnie craignait surtout, entre autres, que le programme constitue un fardeau pour les cadres et le personnel administratif puisqu'il y aurait deux employés plutôt qu'un ou une, deux régimes de retraite à calculer, et ainsi de suite. En partageant leur emploi, les employés ou employées acceptent cependant que leur salaire et leurs avantages sociaux soient calculés proportionnellement.

La plupart des personnes qui participent au programme conviennent que la compatibilité est la clé de sa réussite. «Les communications sont essentielles, explique Mme White. Chaque participant et participante doit trouver un moyen de faire savoir à l'autre ce qui s'est passé en son absence afin de ne pas perturber les affaires.»

Donna Pierce et Pat Stewart partagent un poste de secrétariat à temps plein au sein de la division de la gestion à Sarnia. À tour de rôle, elles travaillent trois jours par semaine, puis deux. Le mari de Mme Pierce a récemment pris sa retraite; elle veut passer du temps avec lui, mais elle veut aussi travailler. «C'est aussi une excellente manière de me préparer à la retraite, dit-elle. Nous pouvons même planifier de courts voyages durant mes journées de congé.»

Mme Stewart est mère de deux jeunes enfants et voulait que son horaire lui permette de passer le plus de temps possible avec eux. «Comme mon mari travaille par roulement chez Polysar... l'un de nous deux est normalement à la maison pour s'occuper des enfants», dit-elle.

de tels arrangements peuvent s'avérer nécessaires.

Les modalités efficaces de partage des emplois doivent être assez souples pour permettre aux employés et employées qui le souhaitent de reprendre le travail à temps plein et pour tenir compte de la possibilité qu'une des deux personnes quitte le travail.

En collaboration avec l'employeur, les partageants ou partageantes doivent déterminer à l'avance la répartition des tâches et des responsabilités. Ceux et celles qui soumettent une demande de partage d'emploi en auront souvent planifié les détails avant d'en parler à l'employeur; par conséquent, elles et ils sont en général très motivés et déterminés à faire en sorte que tout se déroule bien. Cela est donc conforme à l'exigence voulant que les partageants ou partageantes collaborent et communiquent entre eux.

La plupart des employeurs constatent que l'accroissement du fardeau administratif est minime et que le coût en est souvent compensé par les avantages d'une telle politique, en particulier la possibilité d'intéresser et de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices.

AVANTAGES SOCIAUX ET SERVICES

Un investissement qui rapporte

« Lorsqu'une entreprise embauche quelqu'un, c'est la personne tout entière qu'elle embauche. Ses problèmes personnels, reliés au travail ou non, influent sur le rendement de la personne et sur la performance de l'entreprise. »

Brina Ludwig Prout
Conseillère auprès du personnel
Financière Manuvie

En plus de proposer des conditions de travail plus souples, les entreprises peuvent également offrir des avantages sociaux et des services qui reflètent les nouveaux besoins de la nouvelle population active.

Même si les garderies parrainées par l'employeur et autres mesures touchant la garde d'enfants ont obtenu beaucoup d'attention de la part des médias et du public, d'autres avantages peuvent s'avérer utiles pour beaucoup de membres de leur personnel en les aidant à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Beaucoup d'entreprises, grandes et petites, ont déjà adopté ce genre de programmes, reconnaissant ainsi l'importance de leur personnel dans l'atteinte de leurs résultats. Elles se rendent compte également du fait qu'il est avantageux d'investir dans leur élément d'actif le plus précieux – leur personnel.

Avantages sociaux et services

La présente section met en évidence certains avantages sociaux et services, dont bon nombre peuvent être adaptés à tout le personnel, et non seulement à ceux et celles qui ont des responsabilités familiales. Elle explique notamment :

- les congés
- les règles de réinstallation
- les avantages sociaux souples
- les programmes d'aide aux employés et employées
- les services de soutien en matière de soins aux personnes âgées les services de soutien en matière de garde d'enfants
- les services de soutien en matière de garde d'enfants.

Les congés

Vacances, congés de maladie et congés personnels

Les règles relatives aux congés – en particulier les congés de maladie – varient considérablement d'une entreprise à l'autre.

Certaines sociétés accordent aux membres de leur personnel un nombre précis de congés de maladie par année. D'autres ne fixent pas de limite, craignant que les salariées et salariés utiliseront le nombre maximal de congés de maladie qui leur est accordé même s'ils ne sont pas malades. Certaines compagnies exigent un certificat médical et d'autres croient qu'il est plus efficace, pour diminuer les abus, de laisser chaque personne libre de décider.

En raison de l'évolution des modes de vie et des habitudes de travail, certaines entreprises modifient maintenant leur façon de concevoir leurs règles en matière de congés. Elles se rendent compte qu'il est à leur avantage d'offrir des conditions plus souples, adaptées à la situation familiale des membres de leur personnel. Non seulement ces programmes permettent-ils aux employeurs de recruter, de conserver et de motiver des personnes productives, mais ils contribuent aussi à réduire le nombre excessif de congés nécessaires pour régler des questions personnelles ou familiales.

La Banque Toronto-Dominion, par exemple, a une règle en matière de soins aux personnes à charge qui reconnaît que les employées et employés ont besoin de s'absenter d'urgence pour s'occuper d'un membre de leur famille.

«Si une employée ou un employé reçoit un téléphone lui annonçant que son enfant a la varicelle, nous comprenons qu'elle ou il doit s'absenter immédiatement,» déclare Catherine A. Woods, directrice du service des relations avec le personnel.

«Nous ne voulons pas que notre personnel se sente coupable de quitter le travail quand de telles situations se présentent et nous tentons de les aider. Nos employées et employés peuvent réclamer jusqu'à trois jours par année de congé payé pour des situations familiales d'urgence. La Banque estime que des mesures comme celles-ci ont des retombées positives multiples : elles sont bonnes pour le moral des travailleuses et travailleurs, et elles réduisent le recours abusif au programme d'invalidité.»

Voici des options de vacances, congés de maladie et congés personnels :

- créer une formule souple regroupant les vacances et les congés de maladie, que les employées et employés peuvent utiliser à leur guise;
- accorder un nombre précis de congés "personnels" ou "mobiles", dont les employées et

employés peuvent se servir lorsqu'ils ont besoin de temps pour des raisons personnelles telles demander un prêt, par exemple, ou pour des raisons familiales telles accompagner les enfants chez le médecin ou le dentiste, ou assister à des activités scolaires;

- répartir les congés fériés en petits groupes de deux ou trois jours à la fois, ou ajouter des journées au début ou à la fin des fins de semaine; élargir la définition des congés de maladie afin que les employées et employés puissent les utiliser non seulement lorsqu'ils sont malades, mais aussi lorsqu'ils doivent procurer des soins d'urgence à un parent malade;
- ajouter aux congés actuels des jours expressément réservés aux situations d'urgence.

Ces options comportent des avantages évidents, à la fois pour les entreprises et pour les travailleuses et travailleurs qui ont des personnes à leur charge. Non seulement ces derniers sont-ils ainsi plus efficaces pour s'occuper de leurs affaires personnelles, mais ils sont aussi plus productifs à leur retour au travail s'ils savent qu'un problème familial est résolu.

En offrant plus de souplesse en matière de congés, les sociétés suppriment également l'injustice qui se produit lorsque des employés se déclarent malades parce qu'ils et elles ont besoin de temps pour s'occuper d'un parent malade, et que d'autres suivent les règles et utilisent des vacances, des congés sans traitement ou compensent le temps perdu en travaillant des heures supplémentaires.

Congés de maternité, de paternité ou d'adoption

Au Canada, les lois régissant la grossesse et les congés de maternité, de paternité et d'adoption varient selon les provinces. *La Loi sur les normes d'emplois de l'Ontario*, amendée en décembre 1990, garantit que, si une femme demeure au service du même employeur pendant au moins 13 semaines immédiatement avant la date prévue de son accouchement, elle a droit à un congé sans salaire de 17 semaines et doit retrouver son propre poste ou un poste équivalent lorsqu'elle revient au travail. La plupart des femmes peuvent toucher des prestations d'assurance-chômage au cours de cette période. Certaines entreprises complètent ces prestations jusqu'à concurrence de 93 pour cent du salaire normal.

Par ailleurs, *La Loi sur les normes d'emplois de l'Ontario* garantit maintenant 18 semaines de congé «parental» sans salaire pour la mère et le père, en plus du congé de maternité de 17 semaines. Tous les parents qui ont travaillé pour le même employeur pendant 13 semaines peuvent obtenir ce congé «parental.» Le terme «parent» couvre également les parents adoptifs et les personnes ayant une relation de longue durée avec un parent et qui ont l'intention de traiter l'enfant comme le leur.

Les advantage sociaux et les crédits d'ancienneté sont accumulés pendant les congés et les hausses de salaire annuelles doivent avoir lieu aux dates prévues. Les entreprises qui offrent des régimes de retraite, des polices d'assurance collective, des régimes d'assurance-santé et d'assurance-dentaire, doivent maintenir l'admissibilité à ces régimes durant les congés.

De plus, les employeuses et employeurs doivent se plier au Code des droits de la personne et rencontrer les besoins des employées enceintes, à moins que ces besoins ne provoquent des problèmes très graves.

De nombreux organismes privés et publics avaient déjà prolongé leurs congés de maternité au-delà des exigences de la loi. Maintenant que la loi a été amendée, ces organismes pourraient décider de prolonger à nouveau la durée de leurs programmes.

congé de 18 semaines pour le père et la mère, en plus du congé de maternité actuel de 17 semaines, et une réduction de la durée de service exigée.

Certaines entreprises offrent déjà des congés de paternité et d'adoption à leur personnel. La formule la plus courante des congés de paternité est un congé sans traitement avec emploi garanti au retour.

Les avantages offerts en vertu des programmes de congés d'adoption sont souvent semblables à ceux des congés de maternité, c'est-à-dire un congé sans traitement avec garantie d'emploi. Cependant, certaines entreprises remboursent les frais d'adoption, d'autres offrent des congés payés aux parents adoptifs, en général dans le cadre des congés personnels accumulés.

Congés prolongés

Beaucoup d'entreprises sont maintenant conscientes du fait que leurs employées et employés ont différents styles de vie, différentes priorités et préférences et que bon nombre désirent ou doivent avoir du temps libre pour des raisons autres que des vacances prolongées.

Certaines sociétés accordent des congés de circonstance sans traitement pour toute une variété de raisons, dont les études, la formation, les compétitions sportives nationales, le perfectionnement personnel, le bénévolat, les soins aux conjoints ou parents gravement malades, la désintoxication et ainsi de suite.

Au cours de ces congés (souvent de 90 jours), l'entreprise peut maintenir en vigueur les avantages sociaux du salarié, selon le motif du congé.

Des congés prolongés sont parfois accordés pour plus de 90 jours, l'employé ou l'employée conservant alors son ancienneté mais pas ses avantages sociaux.

La souplesse totale n'est évidemment pas toujours possible. Par exemple, si un service est déjà temporairement à court de personnel, il ne pourra accorder une prolongation de congé. Toutefois, une certaine souplesse est en général possible et beaucoup d'entreprises changent maintenant leur politique de congés pour répondre aux besoins de leur personnel.

Règles en matière de déplacement

En raison du grand nombre de familles à deux revenus que compte maintenant la population active, le déplacement du personnel est un sujet très complexe et délicat pour beaucoup de personnes et d'entreprises.

L'importante étude sur la dynamique travail/famille, effectuée par le Conference Board, a démontré que près de 25 pour 100 des personnes interrogées à qui l'on avait offert une mutation l'avaient refusée[49]. Cela a des conséquences pour les sociétés qui comptent sur les mutations comme moyen d'augmenter la productivité et l'efficacité.

La société américaine Merrill Lynch Relocation Management Inc. signale que les familles à deux revenus comptent maintenant pour 60 pour 100 des déplacements[50]. Les sociétés ne peuvent évidemment plus déplacer leur personnel sans tenir compte de la famille et du mode de vie de la personne concernée.

Certaines entreprises ont réévalué leur façon de faire et ont recours à des services de l'extérieur pour gérer les mutations. D'autres ont élaboré leur propre programme de déplacement pour permettre aux familles de s'adapter plus facilement. Ces programmes comprennent souvent les éléments suivants :

- une aide en matière d'hypothèque
- une participation aux frais de déménagement
- des services de consultation et d'aide pour les conjoints ou autres membres de la famille, dont un soutien financier pour la recherche d'un emploi, des recommandations à certaines compagnies et les noms de personnes ressources
- des renseignements sur les services communautaires, les services de garde d'enfants, les écoles, etc., dans la collectivité où la famille doit s'établir
- des trousses de voyage pour les enfants, afin de faciliter leur transition, qui peuvent comprendre des renseignements sur les écoles locales, les installations et les équipes

sportives, les troupes de guides ou de scouts, des coupons pour des endroits qu'ils connaissent, comme les restaurants McDonald, une carte indiquant les endroits susceptibles de les intéresser, ainsi que des jeux et activités pour le voyage.

Régimes d'avantages sociaux souples

Les régimes d'avantages sociaux «souples» ou «à la carte» permettent au personnel de choisir toute une gamme d'avantages et de garanties d'assurance, sous réserve de certaines limites. En choisissant les options qu'ils désirent, les employées et employés peuvent élaborer le régime dont ils ont besoin, avec des avantages dont ils pourront se prévaloir.

Si, par exemple, un membre du personnel n'a pas besoin d'assurance médicale ou dentaire parce qu'il en bénéficie déjà en vertu du régime de son conjoint, il peut prendre les dispositions nécessaires pour faire augmenter sa protection d'assurance-vie, toucher la différence au comptant ou sous forme de temps libre, de REER ou de frais de garde d'enfants.

Ces régimes offrent des avantages à la fois aux travailleurs et travailleuses et aux entreprises. Ils permettent à chaque membre du personnel d'élaborer un régime correspondant à ses besoins et de modifier les avantages ou garanties selon l'évolution de sa situation.

Au sein des entreprises, les régimes d'avantages sociaux souples peuvent éliminer la perception, chez le personnel, que ceux et celles qui profitent des avantages touchant les soins aux personnes à charge (assurance-vie ou assurance dentaire familiale) font l'objet de favoritisme. Les employés et employées qui n'ont pas besoin des avantages pour personnes à charge peuvent s'en procurer d'autres dont ils ont besoin et qu'ils prévoient utiliser.

En procurant de la souplesse sur le plan des avantages sociaux, les entreprises offrent un choix à leur personnel tout en limitant le coût des cotisations patronales. Les régimes plus intéressants permettent aussi aux sociétés de recruter et de conserver de précieux collaborateurs et collaboratrices.

SHELL CANADA

LORSQUE SHELL CANADA LTD. A déménagé son siège social de Toronto à Calgary en 1984, 425 membres de son personnel ont dû faire de même. Cette ville de l'Ouest était économiquement faible à ce moment-là, donc les perspectives d'emploi n'étaient pas excellentes pour les conjoints.

Dans le but de les aider, le service du personnel de Shell leur a donné accès à des maisons de traitement de texte, les a aidés à préparer leur curriculum vitae et leur a fourni des services de consultation pour faciliter leur intégration au marché du travail de Calgary. La société a également fait tout son possible pour informer les différents secteurs du monde des affaires de Calgary de l'arrivée de personnes susceptibles de les intéresser. Elle a aussi embauché elle-même plusieurs conjoints.

Wayne Robinson, directeur des services du personnel, estime qu'environ 50 à 60 conjoints ont reçu de l'aide, mais il ajoute qu'ils n'étaient pas tous intéressés à trouver immédiatement du travail à Calgary. «Le programme n'était pas très structuré, mais il a semblé répondre aux besoins.»

Les syndicats et les associations d'employés et d'employées s'opposent à la modification des avantages sociaux qui permettent aux personnes d'échanger des options – comme le droit à une retraite – dont elles auront peut-être besoin plus

BLUE JAYS DE TORONTO

TRIUMPHS UNLIMITED, LES SPÉCIALISTES du programme d'aide aux employées et employés embauchés par l'équipe de baseball les Blue Jays de Toronto, ont une grande expérience dans le domaine des besoins particuliers des joueurs et de leur famille.

Le programme qu'ils ont conçu pour les Blue Jays comporte une vaste gamme de services, dont des séminaires sur l'alcoolisme ou la toxicomanie et la psychologie des sports, et une ligne téléphonique à laquelle peuvent avoir recours en cas d'urgence tous les joueurs, employés et employées des Blue Jays et les membres de leur famille.

Le programme est complet, non seulement en termes de services offerts, mais aussi pour ce qui est de l'envergure des problèmes soulevés. «Le programme ne concerne pas uniquement l'alcoolisme ou la toxicomanie», explique Sam McDowell, qui a élaboré ce programme et en assure toujours la supervision. «Il peut servir à tout problème qu'un joueur ou un membre de sa famille doit surmonter – que ce soit sur le plan affectif, financier ou matrimonial. Comme j'ai moi-même été joueur de baseball à une certaine époque, je suis conscient de la souffrance et de la solitude que l'on peut éprouver.»

L'équipe des Blue Jays est consciente du fait que la performance d'un joueur dépend de son bien-être mental et physique. En aidant les joueurs et leur famille à surmonter les difficultés, qu'il s'agisse d'un problème d'adaptation à une nouvelle ville après un échange ou de la solitude d'un joueur qui se déplace constamment, l'équipe sert donc aussi ses intérêts.

«Mon programme est trop coûteux pour que les Blue Jays se contentent de demi-mesures, déclare M. McDowell. On y est véritablement conscient de l'importance de considérer le joueur dans le contexte de sa famille, et de l'importance du bien-être de la famille pour la performance du joueur.»

tard contre d'autres avantages – comme une assurance dentaire plus généreuse pour leurs enfants – aujourd'hui.

Lorsqu'une entreprise adopte un régime de prévoyance souple, elle devrait expliquer clairement les avantages et inconvénients de chaque garantie, afin que les employés et employées puissent faire des choix réfléchis et élaborer un régime répondant à leurs besoins.

Programmes d'aide aux employés et employées

Les programmes d'aide aux employés et employées sont l'une des formes les plus courantes de services de soutien offerts par les entreprises pour aider ou conseiller leur personnel. La plupart de ces programmes ne sont offerts qu'au personnel en fonction, mais certaines entreprises en ont élargi la portée de manière qu'ils englobent la famille immédiate des employés et employées ainsi que les personnes à la retraite.

Au moyen de services de consultation et d'information, ces programmes aident les membres du personnel à résoudre des problèmes financiers, familiaux et professionnels, ainsi que des problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie. Ils peuvent aussi les aider à surmonter le stress relié à des conflits entre le travail et la famille ou aux soins requis par une personne âgée ou malade.

Dans la plupart des entreprises, les employées et employés sont encouragés à faire appel à ces services eux-mêmes, mais leur superviseur ou superviseure peut les recommander dans certains cas.

Bien que chaque régime puisse être différent, la plupart offrent un soutien sous forme de recommandation à des conseillères ou conseillers professionnels de l'extérieur. Ceux et celles qui désirent de l'aide en cas de problème familial ou matrimonial, par exemple, seront recommandés à un organisme communautaire. Certaines entreprises s'assurent également les services de conseils professionnels à temps plein ou à temps partiel.

Dans certaines sociétés, des lignes d'appel-secours dont la permanence est assurée par des personnes formées à cet effet sont mises à la disposition du personnel pour les cas d'urgence.

Les syndicats s'inquiètent du fait que de tels programmes pourraient menacer la sécurité d'emploi ou nuire à l'avancement. Ils craignent que si un superviseur ou une superviseure découvre qu'un ou une de ses subalternes a besoin de conseils professionnels, cela pourrait nuire à son travail ou à ses chances de promotion.

Pour qu'un programme d'aide aux employés et employées ait du succès et soit avantageux pour les personnes qui en ont le plus besoin, la confidentialité absolue est essentielle et doit être garantie. Bien que beaucoup de sociétés aient confié la responsabilité du programme à un ou une de leurs employés, d'autres ont opté pour le caractère privé et anonyme des services de conseils de l'extérieur.

Services de soutien aux personnes âgées

Comme de plus en plus de personnes seront appelées à s'occuper de parents ou d'amis âgés, le besoin de services de soutien aux personnes âgées se fera davantage sentir. Beaucoup d'entreprises ont prévu cette tendance et ajusté leur programme de ressources humaines en conséquence.

Certaines sociétés participent aux frais des soins de relève, qui s'occupent des soins aux personnes âgées à la place des membres de leur personnel, en cours de soirée et durant les fins de semaine. D'autres ont élargi la portée de l'assurance des personnes à charge qu'ils offrent à leur personnel pour inclure l'assurance-maladie et l'assurance dentaire de leurs parents âgés. D'autres encore permettent à leur personnel de souscrire une assurance de soins à long terme aux taux avantageux de l'assurance collective, ce qui peut comprendre les services à domicile d'une infirmière, d'un ou d'une thérapeute ou d'un ou d'une auxiliaire, ainsi que certains soins en maison de soins infirmiers.

L'un des plus précieux avantages qu'une société puisse offrir aux membres de son personnel qui combinent travail et soins à une personne âgée est peut-être l'horaire variable. Le fait de pouvoir commencer le travail plus tard le matin ou quitter plus tôt l'après-midi peut être la solution idéale pour les personnes qui aident un parent âgé pour les repas et d'autres tâches, ou qui doivent lui tenir compagnie durant la journée.

Beaucoup d'autres travailleurs et travailleuses pourront assumer leurs responsabilités professionnelles et familiales plus efficacement s'ils ont l'information dont ils ont besoin sur les services locaux de soins aux personnes âgées. Pour répondre à ce besoin, certaines sociétés offrent maintenant, au travail, des services d'information, d'éducation et de recommandation.

FINANCIÈRE MANUVIE

À LA FINANCIÈRE MANUVIE, ON EST conscient du fait qu'un nombre croissant d'employés et d'employées s'occupent de parents âgés ou auront bientôt à le faire. On comprend également les conséquences de cette responsabilité supplémentaire pour la carrière et la vie privée des membres du personnel.

La société a donc récemment élargi la portée de son service informatisé de renseignements, qui offre maintenant de l'information sur les services de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées. «Taking Care» est un programme offert 24 heures sur 24, sept jours par semaine, conçu par des spécialistes en soins aux enfants et aux personnes âgées.

Ce service permet aux membres du personnel de la Financière Manuvie d'explorer différentes solutions sans devoir passer des heures au téléphone ou se rendre inutilement dans des établissements qui ne répondent pas à leurs besoins. Puisque le système est accessible à toute heure du jour ou de la nuit, les employés et employées et leur conjoint peuvent se partager la tâche d'identifier des options possibles en dehors des heures ouvrables.

Au moyen d'une série de questions simples, le programme peut offrir une liste de services ou d'établissements correspondant aux besoins de chacun. Le système aide les utilisateurs et les utilisatrices à élaborer un programme de soins, puis à trouver les services susceptibles de les procurer.

WARNER-LAMBERT – C.A.R.E

«NOTRE SOCIÉTÉ ACCORDE DEPUIS longtemps une grande valeur aux soins aux parents âgés plus vulnérables, et la situation ne devrait pas changer...Nous voulons élaborer un programme pour permettre à notre personnel, d'un océan à l'autre, de mieux s'occuper de leurs parents d'un âge avancé.»

C'est ainsi que commence un bulletin distribué aux 1 500 membres du personnel canadien de Warner-Lambert. On y mentionne ensuite que les soins aux personnes âgées sont l'une des questions les plus difficiles et les plus stressantes auxquelles les travailleurs et travailleuses doivent faire face de nos jours. Le bulletin explique ce que la société a l'intention de faire pour aider son personnel à ce sujet.

La société, qui fabrique des produits de soins de la santé et de consommation, a formé un comité composé de membres du personnel actuel et à la retraite et de représentants et de représentantes de l'Ambulance St-Jean. Ce comité est chargé de la mise au point d'un programme appelé C.A.R.E. («Concern for Aging Relatives Everywhere»).

L'un des éléments du programme sera un guide de ressources, contenant les nom, adresse et numéro de téléphone de tous les organismes communautaires canadiens qui s'occupent de soins aux personnes âgées. Une ligne d'appel-secours sera également mise à la disposition de ceux et celles qui veulent obtenir de l'information. En outre, une série de séminaires s'adressera non seulement aux membres du personnel qui doivent procurer des soins à des personnes âgées, mais aussi à ceux et celles qui s'inquiètent de leur propre avenir.

C.A.R.E. est le dernier programme d'une série mise au point par Warner-Lambert dans le but d'aider son personnel à mieux concilier ses obligations professionnelles et familiales. Parmi les autres mesures, on retrouve l'assouplissement des conditions de travail, comme l'horaire variable, le travail à temps partiel et le partage d'emploi; les congés prolongés de maternité, de paternité et d'adoption; et un programme visant à informer les membres du personnel et leur famille sur le SIDA.

L'une des premières mesures de la société, qui remonte à plus de dix ans, fut un programme d'aide aux employés et employées offrant des services confidentiels de consultation sur une vaste gamme de sujets, dont le déplacement, le harcèlement au travail et les problèmes d'ordre juridique, financier et familial. Le programme offre également des services de consultation en matière de soins aux personnes âgées, mais, conformément à la culture de l'entreprise, «les soins aux personnes âgées sont tellement importants de nos jours que nous avons jugé à propos de les traiter séparément».

Les entreprises peuvent choisir parmi une grande variété de systèmes et de services. Elles peuvent, par exemple, verser des frais annuels à un organisme de services sociaux à but non lucratif, qui fournira à leur personnel de l'information gratuite sur les soins aux personnes âgées. Grâce à un tel programme, les employés et employées reçoivent des conseils et des renseignements, en plus de se faire recommander les établissements et les services dont ils ont besoin.

Dans certaines sociétés, le personnel a accès à cette information en consultant une bibliothèque; ailleurs, on peut se servir d'un terminal pour accéder à des systèmes informatisés de renseignements et de recommandations.

Certaines entreprises parrainent des ateliers ou des séminaires d'information sur les soins aux personnes âgées et d'autres organisent des «expositions», dans le cadre desquelles plusieurs organismes donnent des renseignements sur les services offerts aux personnes âgées et aux personnes handicapées.

Avantages pour les employeurs

DANS LE CADRE D'UNE ÉTUDE EFFECTUÉE À l'échelle nationale aux États-Unis, les employeurs devaient cerner les changements, le cas échéant, qu'avait entraînés l'ouverture d'une garderie pour les enfants des membres de leur personnel. Sept choix leur étaient proposés et les résultats ont été les suivants :

- Amélioration des possibilités de recrutement – 88 pour 100
- Baisse du taux d'absentéisme – 72 pour 100
- Meilleure attitude du personnel face à l'entreprise – 65 pour 100
- Publicité favorable – 60 pour 100
- Diminution de la rotation de la main-d'oeuvre – 57 pour 100
- Meilleure attitude du personnel face au travail – 55 pour 100
- Amélioration des relations avec la collectivité – 36 pour 100[50].

LORSQU'ON LEUR A DEMANDÉ, DANS LE CADRE d'un autre sondage, de classer parmi 16 points proposés et par ordre d'importance décroissant les cinq principaux aspects de leur entreprise les plus touchés par les programmes de garde d'enfants, voici l'ordre qui a été établi :

1. Avantage sur le plan du recrutement
2. Meilleur moral chez le personnel
3. Plus faible taux d'absentéisme
4. Moins de rotation
5. Capacité d'intéresser les personnes en congé à reprendre le travail[51].

Services de soutien à la garde d'enfants

Compte tenu du nombre croissant de familles canadiennes dont les deux conjoints travaillent, les services de garde d'enfants sont devenus une question économique et sociale urgente. Aujourd'hui, il est aussi important pour les entreprises de relever le défi que représentent les services de garde d'enfants, qu'il était important il y a dix ans de s'adapter à la nouvelle technologie de pointe.

Beaucoup d'employeurs sont conscients du fait que leurs chances de recruter et de conserver du personnel compétent dépendent en partie de la disponibilité de services de garde de bonne qualité, abordables, accessibles et souples. Beaucoup se rendent aussi compte de l'effet qu'un sérieux engagement face aux services de garde d'enfants peut avoir sur leur entreprise.

Les entreprises canadiennes, grandes et petites, relèvent ce défi de différentes manières.

Beaucoup d'entre elles ont adopté des conditions de travail plus souples et élargi les règles en matière de congés pour permettre aux membres de leur personnel d'assumer leurs responsabilités face à la garde des enfants. Comme nous l'avons mentionné auparavant, certains parents n'ont peut-être besoin que de quelques heures de temps libre pour trouver de bons services de garde ou pour vérifier si l'on s'occupe bien de leurs enfants, ou encore en cas d'urgence lorsqu'un enfant est malade ou qu'il est impossible d'avoir recours aux services habituels. D'autres ont besoin d'un horaire flexible ou d'un nombre réduit d'heures de travail afin de pouvoir s'occuper eux-mêmes de leurs enfants avant ou après l'école.

Considérant l'aide sur le plan de la garde des enfants comme un aspect essentiel de leur régime d'avantages sociaux, certains employeurs contribuent à accroître la disponibilité des services en

établissant des garderies au travail ou non loin du travail. D'autres aident leur personnel à obtenir des renseignements et à trouver des services de garde dans la collectivité. D'autres encore participent aux frais de garde des enfants ou versent des contributions directes à des garderies locales qui veulent bien, en échange, accorder la priorité aux enfants des membres de leur personnel.

Voici certaines options offertes aux entreprises désireuses d'aider leur personnel à ce sujet.

XEROX CANADA

XEROX OFFRE TOUTE UNE GAMME DE programmes de soutien à la famille. Le service pancanadien d'information et de recommandation sur les services de garde d'enfants est l'un des plus utilisés. Xerox verse des frais annuels à un organisme de services sociaux à but non lucratif, qui procure gratuitement des services de consultation en matière de garde d'enfants à son personnel de tout le pays. Ce dernier a ainsi accès, au travail, à des services personnalisés de consultation, d'information, de recommandation et de conseils en matière de garde d'enfants.

«En fournissant les fonds – un don de 300 000 $ à un organisme de services sociaux – nécessaires à la mise sur pied de ce réseau national, l'entreprise répond à un besoin croissant chez les parents qui travaillent», de dire Tom Watson, vice-président et directeur principal du personnel.

LES SERVICES DE PERSONNEL MANPOWER

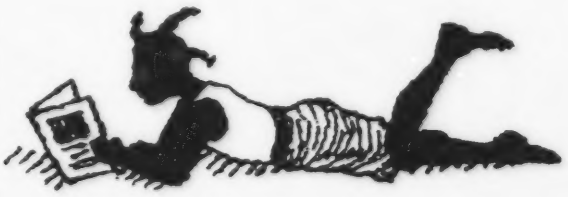
LA SOCIÉTÉ TORONTOISE MANPOWER Temporary Services of Toronto a adopté une méthode de recrutement dynamique et a décidé que la promotion de ses programmes visant à intégrer travail et famille devait en faire partie.

La société a de plus en plus de difficulté à recruter des personnes qualifiées dans la région de Toronto, où le secteur de la main-d'oeuvre intérimaire est important et très concurrentiel. Après avoir déterminé que la garde des enfants était l'un des principaux problèmes des intérimaires, le vice-président à l'exploitation de Manpower, Bob Goodman, a abonné la société à une base de données informatisée donnant accès à de l'information à ce sujet.

Tous les membres du personnel peuvent consulter un ou une spécialiste en services de garde d'enfants, qui utilise ensuite la base de données pour obtenir les renseignements dont ils ont besoin – garderie, options de financement ou soins à un enfant ayant des besoins spéciaux.

Le service est mentionné dans les annonces de recrutement, dans le cadre d'entrevues réalisées à la radio et à la télévision, et sur des affiches «Retour au travail» que la société a placées dans des centres commerciaux.

«Ce sujet prend de plus en plus d'importance dans le monde moderne des affaires, de dire M. Goodman, mais je crois que notre industrie ne l'a pas encore compris.»



D'autres sociétés ont réagi face au besoin de services de garde d'enfants en établissant des systèmes de renseignements informatisés, auxquels l'employée ou l'employé peut avoir accès à partir de son propre terminal. Lorsque ces services sont offerts 24 heures sur 24, l'employé ou l'employée et son conjoint peuvent étudier les options offertes en dehors des heures ouvrables.

PILLSBURY

PILLSBURY CANADA, DE WILLOWDALE (Ontario) est l'une des sociétés qui a prévu les besoins futurs de son personnel et qui a réagi tôt, avec l'aide de la technologie de pointe.

Bon nombre des 130 employés et employées du siège social de Pillsbury dans la vingtaine et la trentaine commencent à avoir des enfants ou envisagent d'en avoir. Pillsbury a compris dès le début que le service de garde d'enfants constituerait une question importante pour leur personnel.

La direction de la société a donc étudié la possibilité d'aménager une garderie sur place. Lorsqu'elle s'est rendu compte que cela coûterait trop cher, elle a décidé de s'abonner à une base de données informatisée qui fournit aux parents tous les renseignements voulus sur les services de garde disponibles.

Grâce à la base de données, le personnel a accès 24 heures sur 24, sept jours par semaine, à des renseignements sur les services de garde. Il suffit d'entrer dans un terminal les données sur le genre de services recherchés, le lieu préféré et les frais acceptables. On obtient ainsi presque instantanément une liste des services conformes aux critères précisés ainsi que des renseignements détaillés sur chaque rubrique. Le système fournit aussi une liste de contrôle qui permet d'évaluer les différents services.

Les employés et les employées de Pillsbury utilisent le service et en sont satisfaits. Ils avouent qu'il est facile à utiliser, que les renseignements sont complets, et qu'il évite beaucoup de déplacements aux parents. Pour ce qui est de la société, elle peut s'assurer que ses précieux collaborateurs et ses précieuses collaboratrices seront au travail plutôt qu'en congé prolongé parce qu'ils ont de la difficulté à trouver des services convenables de garde d'enfants.

Pillsbury avoue que le coût de l'abonnement est faible par rapport aux avantages qu'il représente. Il suffit d'avoir un terminal, un modem, une ligne téléphonique et un abonnement à la base de données.

Pillsbury a élaboré d'autres programmes pour permettre au personnel d'harmoniser leur vie de travail et leur vie familiale, entre autres les horaires variables et un régime d'avantages sociaux souples.

Ce dernier permet aux employés et employées «d'adapter leurs besoins de prestations aux besoins de leur famille», selon Mark Allen, directeur des ressources humaines de Pillsbury.

«Nous savons que si nous désirons attirer et retenir dans nos effectifs les meilleures personnes, nous devons accorder la priorité à la satisfaction de leurs besoins sur le plan familial, dit Mark. Ce n'est pas parce que nous sommes un employeur progressiste mais plutôt un employeur qui réussit.»

«Les travailleurs et travailleuses d'aujourd'hui élèvent la main-d'oeuvre de demain. Or, les parents ne sont pas les seuls à assumer la responsabilité pour la formation des jeunes, leur acquisition des compétences et connaissances dont ils et elles auront besoin pour mener une vie indépendante et productive. Chacun et chacune d'entre nous a un rôle à jouer dans cette tâche – le monde des affaires, les pouvoirs publics, le personnel enseignant et la collectivité. Car, dans le marché où la concurrence est féroce aujourd'hui – où les connaissances et la créativité sont les moteurs de la croissance économique – l'enjeu est l'éducation et le développement de nos enfants.»

John DeShano
Président
Levi Strauss & Co. (Canada) Inc.

Services d'information et de recommandation

La recherche de services de garde de bonne qualité, pratiques et abordables peut exiger énormément de temps et s'avérer plutôt pénible pour les parents qui travaillent. De plus en plus d'employeurs savent maintenant qu'offrir des services d'information et de recommandation à ce sujet peut être un moyen efficace et relativement peu coûteux de répondre aux besoins variés du personnel.

Les employeurs qui offrent de tels services font généralement appel à une société ou à un organisme de l'extérieur qui possède des renseignements à jour sur les services de garde d'enfants offerts dans la région. Ces sociétés ou organismes n'offrent pas les services eux-mêmes, mais répondent plutôt aux questions du personnel et tentent de résoudre les problèmes qui se posent.

Ces services sont utiles aux employées et employés, qui peuvent ainsi savoir quelles options leur sont offertes sans être obligés de faire des appels téléphoniques ou de visiter des établissements qui n'offrent pas les services dont ils ont besoin.

Pour les employeurs, un investissement modeste peut être synonyme de rendement considérable, car les membres de leur personnel perdront moins de temps à essayer de trouver des services de garde convenables et passeront moins de temps à régler des questions personnelles et familiales au travail.

Voici trois exemples de services d'information et de recommandation à l'intention du personnel.

Soutien direct aux services communautaires de garde d'enfants

Une autre forme fort appréciée de soutien aux services de garde d'enfants est de contribuer à la mise sur pied ou à l'exploitation de programmes communautaires qui répondent aux besoins des employés, hommes et femmes.

Cela peut se faire sous forme d'aide financière directe, souvent en échange de l'inscription prioritaire des enfants du personnel, de contributions de jouets, de livres ou de meubles, ou de contributions «en nature», comme pour la tenue des livres ou des services de comptabilité.

Edwards, une division de General Signal Ltd., a fait des dons à une garderie d'enfants locale à la condition que celle-ci accorde la priorité aux demandes d'admission de son personnel. Elle a aussi organisé un service informel de garde d'enfants pour dépanner les membres du personnel qui ne peuvent pas trouver de service de garderie.

Certaines sociétés aident des garderies communautaires offrant des services de base pour les nouveau-nés, les bambins et les enfants d'âge préscolaire. D'autres orientent leur soutien vers des services plus recherchés, comme les programmes de garde d'enfants d'âge scolaire avant et après l'école, les programmes de soins aux enfants malades, les soins d'urgence et les programmes

Travailleuses et travailleurs canadiens de l'automobile

(Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada)

En décembre 1983, la section locale des Travailleuses et Travailleurs canadiens de l'automobile de Canadian Fab (filiale d'American Motors) à Stratford (Ontario) a négocié l'établissement d'un fonds pour une garderie d'enfants dans la convention collective. C'était la première fois qu'un fonds pour garderie figurait dans une convention collective du secteur privé au Canada. Canadian Fab s'est engagée à verser deux cents dans le fonds pour garderie pour chaque heure de travail des 1 400 employés de Stratford, dont 90 pour 100 sont des femmes. L'objectif initial était d'ouvrir une garderie d'enfants. Plusieurs obstacles, dont l'impossibilité de trouver des locaux satisfaisants, n'ont pas permis au projet d'aboutir. «À l'heure actuelle, le fonds aide les travailleuses à payer leurs frais de garde dans les garderies d'enfants locales.

Le syndicat compte 143 000 membres (dont 20 pour 100 sont des femmes) dans 109 sections locales au Canada, dont 83 se trouvent en Ontario. Au printemps 1987, le syndicat a effectué un sondage auprès de ses membres avant de négocier son contrat de trois ans avec Chrysler, Ford et General Motors. On a signalé le besoin de garderies. En outre, le syndicat considère que les services de garde font partie intégrante de l'action positive et reconnaît également qu'en raison de l'âge des syndiqués actuels et de leur départ à la retraite, le taux de rotation des employés et employées sera élevé dans l'industrie automobile au cours des dix prochaines années. Les personnes embauchées pour les remplacer seraient plus jeunes et susceptibles d'avoir des enfants ayant besoin de garde. Dans la convention collective nationale de trois ans de septembre 1987, on a constitué un fonds spécial de 1,5 million de dollars pour la garde d'enfants. Le montant à verser dans le fonds est fonction du nombre d'heures de travail effectuées par les syndiqués et syndiquées.

On a créé un comité chargé d'étudier les différentes options pour les services de garde. On a embauché un expert-conseil en services de garde pour faciliter la planification et la mise en oeuvre des programmes de garderie. On étudie en particulier les besoins de services de garde des gens qui travaillent par poste; 90 pour 100 des 17 000 syndiquées et syndiqués touchés par la convention collective travaillent des quarts et la majorité d'entre eux occupent des postes par roulement. On a effectué une évaluation des besoins et choisi la région de Windsor-Essex pour lancer le premier projet-pilote. L'endroit est idéal parce que les trois compagnies d'automobiles ont des usines dans la région.

Le projet-pilote a pour but à long terme de créer divers services de garde pour satisfaire les besoins variés des personnes syndiquées, sur le modèle du centre de ressources communautaire. Ce centre comprendra une garderie, des services de garde supplémentaires en soirée pour les enfants des parents qui travaillent la nuit et des services de dispense de soins au domicile de l'enfant en cas de maladie ou d'urgence. La garderie du groupe, qui est au coeur du centre, a ouvert ses portes en novembre 1989. Dotée d'un permis pour desservir jusqu'à concurrence de 54 enfants de zéro à cinq ans, la garderie est ouverte de six heures du matin à une heure du matin. (Réédité de Work-Related Child Care in Canada, avec la permission du Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada.)[51]

Les TCA ont aussi élaboré un modèle pour les services de garde sur place à la disposition des enfants des membres qui assistent à des réunions ou suivent des programmes du syndicat au centre pour l'éducation de la famille à Port Elgin (Ontario)[52]

Les initiatives de ce genre ne sont pas une nouveauté pour les TCA, qui ont négocié ou élaboré de nombreux programmes axés sur la famille dans le but d'aider les membres, notamment un programme complet de services juridiques, un service de consultation syndicale et des programmes de lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie.

spéciaux offerts durant les vacances.

En donnant leur appui à un service local de garde d'enfants, les sociétés contribuent à améliorer la qualité et la disponibilité des services offerts dans leur collectivité. C'est là un geste significatif qui peut rapporter beaucoup en termes de rehaussement de l'image de l'entreprise et d'amélioration des relations avec la collectivité.

Subventions pour services de garde d'enfants

Les employeurs qui ne veulent pas participer directement aux services de garde d'enfants mais souhaitent quand même offrir cet avantage intéressant et nécessaire à leur personnel peuvent choisir de défrayer les frais de garde, en tout ou en partie. Ils peuvent le faire pour tout le personnel, ou le restreindre aux employés ou employées à faible revenu.

Certaines entreprises effectuent le versement aux prestataires du service. D'autres remboursent directement les employés et employées pour les frais de garde d'enfant engagés.

Ces subventions des employeurs sont avantageuses parce qu'elles soutiennent les services communautaires tout en permettant aux membres du personnel de rester maîtres de leur situation.

Certaines entreprises remboursent directement à leur personnel les frais de garde d'enfants engagés durant des voyages d'affaires. D'autres remboursent les frais de garde (une heure ou deux chaque soir) pour aider un conjoint ayant de jeunes enfants lorsque l'employée ou l'employé doit effectuer des voyages d'affaires prolongés ou

GLOBAL PLAYHOUSE

Disques CBS, Global Television, Entreprises Harlequin, Conseil de l'éducation de North York

LA CHAÎNE DE TÉLÉVISION GLOBAL A l'habitude de remporter des prix pour ses réalisations, mais elle a également remporté une toute nouvelle distinction – le premier Prix travail et bien-être de l'Association canadienne pour la santé mentale.

Le prix lui a été accordé en reconnaissance de sa contribution à la mise sur pied de la garderie Global Playhouse. Il s'agit d'une coentreprise, la première du genre en Ontario, créée par Global, les Disques CBS, les Entreprises Harlequin et le Conseil de l'éducation de North York. Située à l'école intermédiaire Don Mills, la garderie s'occupe de 30 enfants dont les parents travaillent dans les environs.

Global Playhouse a vu le jour parce que les trois sociétés voulaient répondre aux besoins de leur personnel en termes de garde d'enfants. Désireuses d'intéresser du nouveau personnel et de conserver leurs employées et leurs employés actuels, elles ont décidé de proposer une nouvelle solution. Le Conseil de l'éducation de North York s'est joint à elles en fournissant des locaux à loyer modique – quatre pièces dans une école secondaire située près des bureaux des trois sociétés.

Les sociétés se sont ensuite adressées au ministère des Services sociaux et communautaires et ont obtenu une subvention d'environ 45 000 $ pour les frais de démarrage et les dépenses en immobilisations. Chaque société participe aux frais permanents d'exploitation de la garderie en réservant autant de places qu'elle en a besoin.

Les avantages sont évidents à la fois pour les parents et pour les employeurs. Les parents ont l'esprit tranquille parce qu'ils et elles savent que leurs enfants ne sont pas loin, qu'ils sont en sécurité et que l'on s'occupe bien d'eux. Ils peuvent même leur rendre visite à l'heure des repas. Les sociétés participant à cette coentreprise apprécient la diminution des retards, de l'absentéisme et de la rotation de la main-d'oeuvre, ainsi que la stabilité de leur précieux personnel. «J'encourage de tout coeur les entreprises à étudier la possibilité de mettre leurs ressources en commun pour créer de tels services de garde d'enfants en milieu de travail», de dire John Burgis, vice-président de Global et membre du conseil d'administration de Playhouse.

KIDDIE KOLLEGE DE BEST WESTERN

LE BEST WESTERN WHEELS INN DE Chatham (Ontario) a profité d'une occasion idéale pour répondre aux besoins de sa clientèle et membres de son personnel en ouvrant une garderie dans l'hôtel pouvant accueillir 1 000 personnes.

L'hôtel, qui comprend un complexe sportif, accueille des touristes de l'Ontario, du Michigan, de l'Ohio et de l'ouest de l'État de New York. La direction a pu constater que 20 à 30 pour 100 de ses hôtes sont des enfants. En outre, le personnel à temps plein et à temps partiel de la société comprend 450 femmes, dont beaucoup ont des enfants d'âge préscolaire.

Lors d'une étude ayant pour but de déterminer les ressources et besoins de son personnel en termes de garde d'enfants, effectuée en 1984, l'hôtel a découvert que toutes les garderies communautaires étaient remplies et qu'il y avait de longues listes d'attente. Comme l'étude avait aussi révélé que beaucoup d'employés et d'employées avaient besoin de tels services, la direction de l'hôtel a décidé d'agir.

À son avis, une garderie en milieu de travail répondrait à trois objectifs. D'abord, ce serait une manière significative d'aider les pères et mères à son service, deuxièmement, le centre pourrait ajouter un élément important aux services offerts aux touristes et aux membres du club sportif et troisièmement, le centre aiderait à combler un net besoin de services de garde de bonne qualité dans la collectivité.

Le Kent Kiddie Kollege a donc ouvert ses portes en juin 1985. Le ministère des Services sociaux et communautaires a versé au centre une somme de 144 000 $ et l'hôtel lui-même a engagé d'importantes dépenses en immobilisations dans la mise sur pied de la garderie.

Le «Kollege» détient un permis et fonctionne comme organisme de charité à but non lucratif. Il est en mesure d'assurer la garde de 49 enfants – 10 nouveau-nés, 15 bambins et 24 enfants d'âge préscolaire. Les enfants de la collectivité sont acceptés, sous réserve de la disponibilité des places, et le centre accueille au maximum 15 enfants d'âge scolaire (de 6 à 9 ans) durant l'été, durant les journées pédagogiques et durant les vacances scolaires.

La garderie, qui occupe 5 000 pieds carrés, est située au rez-de-chaussée du complexe sportif. Un grand terrain de jeu est aménagé à l'extérieur, près du centre, et les enfants peuvent profiter des installations sportives comme la piscine, les allées de quilles et le gymnase.

suivre des cours de perfectionnement.

La Banque Toronto-Dominion rembourse aux membres de son personnel invités à son assemblée annuelle les frais de garde d'enfants qu'ils doivent engager durant la semaine de cette assemblée. Elle les invite d'ailleurs avec leur conjoint.

Garderies subventionnées par l'employeur

La plupart des garderies mises sur pied par un employeur l'étaient, jusqu'à tout récemment, dans des établissements publics comme les hôpitaux et les universités. Un nombre croissant de garderies au travail ou non loin du travail sont maintenant établies dans le secteur privé.

Certaines entreprises ont ouvert une garderie en milieu de travail à l'intention de leur propre personnel. Dans d'autres cas, des sociétés établies à proximité les unes des autres se sont regroupées et ont mis leurs ressources en commun pour offrir des services de garde d'enfants à l'ensemble de leur personnel.

Les entreprises qui sont disposées à investir dans ce secteur peuvent tirer des avantages certains des garderies qu'elles parrainent. Le personnel a ainsi une source stable de soins de bonne qualité, pratiques et facilement accessibles. Comme la garderie est située dans leur lieu de travail ou à proximité, les parents peuvent aussi passer du temps avec leurs enfants à l'heure des repas ou durant leurs pauses.

«À titre d'organisme qui emploie du personnel, la Chambre de commerce canadienne s'intéresse de près à la façon dont les Canadiens et Canadiennes traitent les questions qui entourent les services convenables de garde d'enfants. Et à titre de représentante d'employés et d'employées qui oeuvrent dans un milieu de plus en plus concurrentiel, la Chambre estime que la disponibilité de plus grands choix en matière de garde d'enfants se soldera par une participation intégrale de toutes les personnes qui désirent travailler en dehors du foyer.

Impact,
Publication de la Chambre de commerce canadienne
Avril 1990

Les employeurs qui investissent dans une garderie disposent ainsi d'un puissant outil pour recruter et conserver des travailleuses et des travailleurs compétents qui ont besoin de soins de bonne qualité pour leurs enfants. Les garderies en milieu de travail ou à proximité incitent également les nouvelles mères à reprendre le travail plutôt que de demander une prolongation de leur congé de maternité.

Le fait de savoir que les enfants ne sont pas loin et sont bien traités rehausse le moral du personnel, qui est ainsi plus productif, car il n'a pas à vivre le stress et l'inquiétude des nombreux parents qui doivent trouver des garderies convenables.

Contrairement aux garderies des centres communautaires, dont les heures d'ouverture sont en général plutôt strictes, les heures d'une garderie en milieu de travail peuvent être adaptées à l'horaire de la société (par exemple de 8 h à 19 h). Le personnel est ainsi plus libre de choisir ses heures d'arrivée et de départ et la société peut améliorer le service à la clientèle en prolongeant ses heures d'ouverture.

Il ne fait aucun doute qu'il est coûteux d'investir dans une garderie en milieu de travail. Par conséquent, il n'est peut-être pas dans l'intérêt de certaines entreprises, en particulier les plus petites, de s'aventurer dans ce domaine. D'autres sociétés ne sont peut-être pas intéressées à y participer directement et, dans d'autres cas, le personnel peut préférer d'autres options, comme des services communautaires et familiaux plus nombreux pour répondre à leurs besoins dans ce domaine.

Toutefois, comme la demande plus forte de services de garde de bonne qualité est proportionnelle au nombre croissant de familles dont les deux conjoints travaillent, les garderies subventionnées par un employeur s'avéreront un investissement rentable pour les nombreuses entreprises qui veulent s'assurer un avantage sur le plan des ressources humaines.

Pour assurer un nombre suffisant d'inscriptions dans les garderies subventionnées par l'employeur, il faut procéder à une évaluation précise des besoins et à une bonne planification. Le ministère des Services sociaux et communautaires a un personnel spécialisé en services de garde susceptible d'offrir des conseils et de l'aide à propos des garderies subventionnées par l'employeur.

Bibliographie :

Axel, Helen. *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives* No 868 (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1985).

Balancing Work and Family. *Canadian Business Review* 16(3) automne 1989.

Beach, Betty. *Integrating work and family life: the homeworking family.* (Albany, N.Y. : State University of New York Press, 1989).

Bohen, Halcyone H. et Anamarie Viveros-Long. *Balancing Jobs and Family Life* (Philadelphie : Temple University Press, 1981).

Burden, Dianne S. et Bradley Googins. *Balancing Job and Homelife Study: Summary of Findings* (Boston : Boston University. Press, 1985).

Burud, Sandra, Pamela Aschbacher et Jacqueline McCrosky. *Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources* (Boston : Auburn House, 1984).

Business and the Facts of Family Life. *Harvard Business Review* 89610, novembre-décembre 1989.

Creedon, Michael (réd.) *Issues for an aging America: employees and eldercare - a briefing book.* (Bridgeport, Conn : University of Bridgeport, Center for the Study of Aging, 1987. 48 p.)

Creedon, Michael et Wagner, Donna. *Eldercare: a resource guide* (Purchase, N.Y. : Pepsico, Inc. 1987)

Crim, Sarah. *Employers and Eldercare* (Washington, D.C. : Bureau of National Affairs, 1988)

Fernandez, John. *Child Care and Corporate Productivity* (Massachusetts : Lexington Books, 1986).

Fetterley, Elizabeth, «A Place to Play», *Impact* (Canadian Chamber of Commerce) Avril 1990

Fortune Magazine et John Hancock Financial Services. «Corporate and Employee Response to Caring for the Elderly - A National Survey of U.S. Companies and The Workforce», 1989.

Friedman, Dana. *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process* (New York : The Conference Board Inc. 1987).

Galinsky, Ellen, Diane Hughes et Mary Beth Shinn. *The Corporate Work and Family Life Study* (New York: Bank Street, 1986).

Johnson, Laura et Michael Yzerman. *Putting The Pieces Together: An Inventory of Work and Family Resources* (Toronto : Conseil de planification sociale de la communauté urbaine de Toronto, 1988).

Mayfield, Margie I. *Work-related Child Care in Canada* (Ottawa : Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada, 1990)

McCarthy, Maureen et Gail. S. Rosenberg. *Worksharing Case Studies* (Michigan : Upjohn Institute, 1981).

Ministère des Services sociaux et communautaires «Garderies en milieu de travail», études de cas nos 1 à 6, janvier 1988.

Naisbett, John et Patricia Aburdene. *Re-inventing the Corporation* (New York : Warner Books, 1985).

Opportunity 2000: Creative Affirmative Action Strategies for a Changing Workforce (U.S. Department of Labour, 1988).

Roth, William. *Work and rewards: redefining our work-life reality.* (New York : Praeger, 1989).

Sekaran, Uma. *Dual-Career Families* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1986).

Symes, Beth et Colleen Sheppard. *Juggling a Family and a Job* (Ottawa : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1984).

Trials and Triumphs for dual-career couples. *Industrial Management* 12 (4) Mai 1988, p. 14.

Stains, Graham L. et Joseph H. Pleck. *The Impact of Work Schedules on the Family* (Michigan : Institute for Social Research, 1983).

Wagner, Donna et Creedon, Michael. *Employed caregivers* (sous presse). (Bridgeport, Conn. : University of Bridgeport, 1988).

Work and Family: A Changing Dynamic (Washington : Bureau of National Affairs, 1986).

Du travail à la famille : Une nouvelle collaboration (Toronto, Institut polytechnique Ryerson, 1989).

Les travailleurs ayant des responsabilités familiales dans la société d'aujourd'hui : Qui s'en occupe? Conseil consultatif canadien de l'emploi et de l'immigration : ministère des Approvisionnements et Services, 1987).

On peut consulter plusieurs des documents et autres ressources cités ci-dessus en se rendant au Centre de documentation de la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario, 480 avenue University, Toronto.

Notes :

1 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.

2 Ibid., p. 17

3 Ibid., p. 17

4 Les chiffres eux-mêmes proviennent de Statistique Canada. Les projections ont été exécutées par le comité interministériel sur l'offre de la main-d'oeuvre.

5 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.

6 Conseil consultatif canadien sur la condition féminine, *Women and Labour Market Poverty*, Ottawa : 1990, p. 22.

7 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.

8 Ibid., p. 18

9 Ibid., p. 17

10 Fran Sussner Rodgers et Charles Rodgers, «Business and the Facts of Family Life», *Harvard Business Review*, novembre- décembre 1989, p. 121.
11 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.
12 Pam Smith, «Working Life and Unemployment Tables for Males and Females», Document de travail 55, Université de l'Alberta, 1988.
13 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 18.
14 Travail Canada, *Leave for Employees with Family Responsibilities*, 1988, p. 8.
15 «Family Benefits for Men: The Payoff for Companies», *Perspective*, avril 1989.
16 Comité interministériel sur l'offre de la main-d'oeuvre, *Projections des taux de participation de la main-d'oeuvre en Ontario jusqu'en l'an 2001*, 12 octobre 1989, p. 16.
17 Dan Remington, «When Your Parents Need You...», supplément *Today's Health* du *The Globe and Mail*, 3 décembre 1989, p. 37.
18 Rapport du sondage canadien sur la santé et l'invalidité, 1983-1984.
19 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
20 Mark Frankel, «Sondage de recherche - M.L. Frankel and Associates», *Work and Family - New Partnerships*, actes d'un congrès, 1989, p. 31-32.
21 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
22 Ibid., p. 19.
23 Sylvia Ann Hewlitt, «Family Support Policy? Consult the Bottom Line», *Management Review*, janvier 1989.
24 Ministère du Trésor et de l'Économie de l'Ontario, *Étude du secteur tertiaire en Ontario*, 1986, annexe p. 2.
25 Ministère du Trésor et de l'Économie de l'Ontario, *Statistiques de l'Ontario* 1986, p. 220.
26 Statistique Canada, *Le rapport sur la population active*, décembre 1986, tableau 56.
27 Travail Canada, *Leave for Employees with Family Responsibilities*, 1988, p. 8.
28 «Family Benefits for Men: The Payoff for Companies», *Perspective*, avril 1989.
29 Fern Schumer Chapman «Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children?» *Fortune*, 16 février 1987, p. 30.
30 Rona Maynard, «The New Executive Father», *Report on Business Magazine*, mars 1989, p. 48.
31 Health and Welfare Canada, National Day Care Information Centre, *Status of Day Care in Canada 1989*, Ottawa, 1990
32 Kate Fillion, «The Daycare Decision», *Saturday Night*, janvier 1989, p. 26.
33 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 17.
34 Ibid., p. 19.
35 Ibid., p. 19
36 Fern Schumer Chapman «Executive Guilt: Who's Taking Care of the Children», *Fortune*, 16 février 1987, p. 31.
37 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
38 Statistique Canada.
39 Lisa Taerk, directrice, KINFO Eldercare Systems, dans «Du travail à la famille: une nouvelle collaboration», (Toronto, Ryerson Polytechnical Institute, 1989).
40 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 20.
41 Ibid., p. 19.
42 Ibid., p. 20.
43 Conference Board du Canada, *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process*, 1987, p. 2.
44 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 20.
45 Dan Remington, «When Your Parents Need You...» supplément *Today's Health* du *Globe and Mail*, 3 décembre 1989, p. 37.
46 Énoncé de politiques des TCA, *Canadian Business Review*, vol. 16, no 3, p. 31.
47 D'après une entrevue donnée par Catherine A. Woods, directrice du service des relations avec le personnel, Banque Toronto-Dominion.
48 Judith MacBride-King et Hélène Paris, «Balancing Work and Family Responsibilities», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 19.
49 Bureau of National Affairs (É.-U.) *The National Report on Work & Family*, rapport no 8, «Employee Relocation Programs: Help for Two-Paycheck Households», août 1988, p. 3.
50 E.D. Friedman, «Childcare for Employees' Kids» *Harvard Business Review*, mars-avril 1986, p. 28 à 34.
51 Ibid., p. 28-34.
52 Bureau de la main-d'oeuvre féminine, Travail Canada, *Les garderies en milieu de travail au Canada*, p. 115-116;
53 Robert White, «Changing Needs of Work and Family: A Union Response», *Canadian Business Review*, automne 1989, p. 32.

Remerciements

Durant la préparation de la présente publication, de nombreuses personnes et entreprises ont librement fait don de leur temps et de leur expertise au ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario et à la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario – les deux commanditaires du projet. Elles sont beaucoup trop nombreuses pour que l'on puisse mentionner leur nom ici, mais nous tenons à souligner qu'il n'aurait pas été possible de publier le présent document sans leur aide. Nous leur offrons donc nos remerciements et notre reconnaissance.

Nous tenons également à remercier les entreprises qui nous ont fait part de leurs stratégies et des mesures qu'elles ont prises afin que d'autres puissent profiter de leur expérience. Les entreprises qui figurent dans le présent ouvrage sont parmi celles qui ont adopté des programmes pour aider leur personnel à harmoniser leurs priorités sur le plan professionnel et familial. D'autres sociétés ont pris des mesures analogues dans ce domaine et méritent qu'on loue leurs efforts.

Ressources

QUI? Child Care Advisory Line Ltd.
2040, avenue Sheppard est, Bureau 201
North York (Ontario) M2J 5B3
(416) 492-3475

QUOI? Aide les entreprises de tout le pays à fournir à leurs employés et employées des renseignements exacts en matière de garde d'enfants et donne de l'information sur les ressources en matière de soins aux personnes âgées en Ontario.

QUI? Child Care Innovations Inc.
801, chemin York Mills, Bureau 201
Don Mills (Ontario) M3B 1X7
(416) 449-9771

QUOI? Fournit la gamme complète de services de consultation en matière de garderies, y compris des conseils sur l'ouverture de garderies.

QUI? Child Care Resource and Research Unit
Centre for Urban and Community Studies
Université de Toronto
455, avenue Spadina
Toronto (Ontario) M5S 2G8
(416) 978-6895

QUOI? Fournit de l'information, les résultats de recherches sur les lignes directrices et de la formation aux groupes communautaires, aux instances gouvernementales, aux sociétés et aux entreprises, aux syndicats et aux organismes intéressés par les questions touchant le travail et la famille et par les services de garde d'enfants.

QUI? Child Directions
2361, promenade Gillingham
Burlington (Ontario) L7P 3Z5
(416) 336-7289

QUOI? Offre aux entreprises des services de consultation pour les aider à mettre sur pied des ressources en matière de garde d'enfants.

QUI? Conference Board du Canada
225, chemin Smythe
Ottawa (Ontario) K1H 8M7
(613) 526-3280

QUOI? Donne des résultats de recherches et des ateliers/séminaires traitant des besoins des employés et employées, des conditions de travail, des avantages sociaux et des règles sur le plan des congés au Canada.

QUI? Ministère des Services sociaux et communautaires
Le Service consultatif des employeurs a du personnel disponible aux numéros suivants :

Centre :		*Nord :*	
Toronto	(416) 965-5340	Sudbury	(705) 673-1947
Mississauga	(416) 897-3165	North Bay	(705) 474-4452
Barrie	(705) 737-1311	Thunder Bay	(807) 475-1345
Sud-Ouest :		*Sud-Est :*	
London	(519) 438-5111	Peterborough	(705) 742-9292
Hamilton	(416) 521-7329	Kingston	(613) 545-0539
Waterloo	(519) 886-4700	Ottawa	(613) 234-2838
Windsor	(519) 254-1651		

QUOI? Procure des conseils et de l'information aux employeurs et à la main-d'oeuvre sur les diverses solutions en matière de garderie, notamment les garderies subventionnées par les employeurs, l'évaluation des besoins, l'obtention d'un permis, les exigences, le financement, etc.

QUI? Families That Work Inc.
801, chemin York Mills
North York (Ontario) M3B 1X7
(416) 443-8605

QUOI? Procure aux employeurs, au moyen de l'évaluation de leurs besoins et de la conception de programmes, des services de consultation et de recommandations sur la question des relations entre le travail et la famille.

QUI? Family Day Care Services
380, rue Sherbourne
Toronto (Ontario) M4X 1K2
(416) 922-9556

QUOI? Procure aux entreprises et à leur personnel des services d'information, de recommandation et de consultation sur les services de garde d'enfants et du soin aux personnes âgées.

QUI? KINFO EldercareSystems
Corporate Health Consultants Ltd.,
1599, rue Hurontario
Mississauga (Ontario) L5G 4S1
(416) 278-6065

QUOI? Fournit des conseils et des renseignements aux organismes qui souhaitent mettre sur pied des programmes répondant aux besoins des travailleuses et travailleurs qui ont des personnes à charge âgées.

QUI? Microchip Human Services Inc.
49, boulevard Prince Edward
Thornhill (Ontario) L3T 7G1
(416) 731-7304

QUOI? Offre au personnel des entreprises inscrites au programme, un service d'information interactif sur les soins aux personnes âgées et la garde d'enfants.

QUI? Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
Direction des services consultatifs
480, avenue University, Bureau 200
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4570

QUOI? Procure des services consultatifs au personnel des secteurs public et privé relativement à des questions touchant l'équité d'emploi et le travail et la famille; dispose d'un centre de documentation comprenant une section sur le travail et la famille – heures d'ouverture: 9h00 à 17h00.

QUI? L'Institut Vanier de la famille
120, avenue Holland
Ottawa (Ontario) K1Y 0X6
(613) 722-4007

QUOI? Fournit de l'information, des résultats de recherches et des mesures générales dans des questions favorisant le bien-être des familles canadiennes.

QUI? Work and Family Connections.
un service offert par Seven Towers Non-Profit Family Day Care Inc.,
417, rue Concession
Hamilton (Ontario) L9A 1C1
(416) 574-3944

QUOI? Fournit des services de consultation pour les gestionnaires et le personnel sur une gamme de services axés sur la famille et le travail, incluant les soins aux enfants at aux personnes âgées, les services de soutien aux urgences familiales et le développement de programmes appropriés.

QUI? Work Options Niagara
173, rue Niagara
Bureau 207
St. Catharines (Ontario) L2R 4M1
(416) 732-6111

QUOI? Effectue des recherches, fournit des renseignements, fait des recommandations et offre des ateliers/séminaires sur les conditions de travail flexibles.

QUI? Workplace ElderConnect,
53, avenue Wilson, 3ème étage
North York (Ontario) M3H 1T6
(416) 635-5416

QUOI? Procure des services de consultation et d'orientation aux organismes qui veulent rencontrer les besoins de leur personnel ayant des personnes âgées à charge.

QUI? Centres d'information communautaires
- consulter les pages bleues de l'annuaire téléphonique, à la rubrique «Information communautaire».

QUOI? Donne des renseignements par téléphone, sur place et par correspondance, sur des services de santé et autres comme la garde d'enfants, les soins aux personnes âgées et les services offerts aux personnes handicapées.

Un bon point de départ pour élucider un problème ou obtenir une recommandation ou consulter l'organisme compétent.

Nous tenons à remercier le Conseil de planification sociale de la communauté urbaine de Toronto, qui compile des ressources dont nous avons tiré une grande partie de ce qui précède. Nous vous saurions gré de nous aviser des autres ressources communautaires disponibles.

Les avantages

Quels sont les avantages d'un programme travail/famille?

LE PERSONNEL

- Permet de remédier aux conflits résultant des contraintes du travail et de la famille
- Se sent plus libre à propos des dispositions pour le soin des personnes à charge
- Est plus libre de poursuivre un genre de vie particulier
- Réduit le stress et le sentiment de culpabilité
- Exerce plus de contrôle sur les avantages sociaux et familiaux
- Obtient des renseignements et s'instruit pour être en mesure de résoudre ses problèmes d'ordre familial
- Plus de souplesse pour demander des congés
- Peut déménager sans causer trop de stress à la famille
- A accès à des conseils professionnels en matière de problèmes professionnels, personnels, financiers, conjugaux et familiaux
- Fait face aux questions d'ordre familial sans être obligé de chercher un autre travail.

L'EMPLOYEUR

- Réduit les retards et les absentéismes
- Accroît la concentration, la productivité et le moral des employés du personnel
- Réduit le temps passé à penser aux soucis d'ordre familial
- Remonte le moral et la fidélité à l'entreprise
- Améliore le rendement
- Donne l'impression d'être un employeur «compréhensif»
- Rehausse l'image de l'entreprise comme employeur «modèle»
- Améliore son image dans la communauté
- Peut continuer à muter les employés et employées lorsque c'est nécessaire et donc garder les personnes appréciées et amortir son investissement
- Peut fournir un large éventail de services de soutien à peu de frais
- Rehausse la capacité de l'entreprise de recruter et de retenir une main-d'oeuvre qualifiée.
- Peut soutenir la famille sans engager beaucoup de frais supplémentaires

Liste de contrôle à l'intention des employeurs

Pour s'assurer un avantage sur le plan des ressources humaines

Dans le cadre de lignes directrices générales touchant le travail et la famille, les entreprises, grandes et petites, peuvent prendre d'autres mesures pratiques et rentables pour soutenir les familles dont les deux conjoints travaillent. En voici quelques-unes :

- Des services juridiques pour aider le personnel au niveau des testaments, procurations, etc.
- Des services de conseils financiers pour l'assurance individuelle, la planification de la retraite, la planification successorale et la gestion des finances.
- Des séminaires tenus à l'heure des repas pour traiter de questions reliées au travail et à la famille, comme les soins aux personnes âgées, le temps personnel, les familles dont les deux conjoints travaillent et le stress.
- Des services de soutien aux nouveaux parents, comme des séminaires donnés avant et après les naissances, des groupes de soutien après les naissances, ainsi qu'un soutien précis à l'intention des nouvelles mères, comme des séances d'exercices et des endroits où elles peuvent extraire leur lait et le conserver.
- Des repas nutritifs à emporter, offerts à la cantine de la société, que les employés et les employées peuvent acheter au prix coûtant pour leur famille.
- Une «journée des enfants» au travail, peut-être durant le congé scolaire de mars ou de fin d'année. Les enfants pourraient se rendre au travail le matin avec leurs parents, visiter les bureaux puis participer à des programmes et activités organisés par la société pendant que leurs parents travaillent.
- Des séances d'information sur les camps d'été, pour aider les employés et les employées à planifier des activités pour leurs enfants.
- Des établissements de soins temporaires qui accueilleraient les membres de la famille qui sont malades. Il pourrait s'agir d'une entente avec une garderie ou un centre médical des environs, qui ferait l'acquisition de locaux près du lieu de travail pour accueillir des enfants ou des parents âgés malades qui seraient pris en charge par un personnel médical qualifié.
- Un service d'affaires publiques surveillant les modifications des lois régissant les rapports entre le travail et la famille et tenant le personnel au courant des nouveautés ou des modifications susceptibles de les intéresser.
- Des foires d'information sur les services communautaires disponibles pour les enfants, les personnes âgees ou handicapées.

Fiche d'information

FAIT : De nos jours, les femmes exercent une activité professionnelle rémunérée durant une période qui va de 34 à 37 ans – soit une durée presque équivalente à celle des hommes.

FAIT : L'absentéisme pour des raisons d'ordre personnel ou familial a doublé au cours des 10 dernières années. Un sondage a révélé que les difficultés d'ordre familial obligeaient les employés et employées à s'absenter du travail 5 jours, à arriver en retard 4 fois et à partir avant l'heure plus de 3 fois par an.

FAIT : En 1961, 20 pour 100 seulement des familles avaient deux revenus. Aujourd'hui, les deux conjoints travaillent dans plus de la moitié des foyers canadiens.

FAIT : Les femmes aujourd'hui consacrent jusqu'à 17 ans aux soins aux enfants et 18 ans aux soins d'un parent âgé.

FAIT : Le nombre des familles à deux revenus au-dessous du seuil de la pauvreté augmenterait de 78 pour 100 si un conjoint seulement travaillait au lieu des deux.

FAIT : Seize pour cent seulement des familles en Ontario correspondent au modèle traditionnel où le père est le seul soutien de famille et la mère reste au foyer pour s'occuper des enfants.

FAIT : Depuis 1971, le taux de participation à la main-d'oeuvre active a augmenté de 85 pour 100 chez les femmes contre seulement 30 pour 100 chez les hommes.

FAIT : D'ici l'an 2001, presque 66 pour 100 des nouvelles recrues seront des femmes.

Un équilibre délicat

La dynamique de la population active au Canada a évolué. Les tendances démographiques, sociales et professionnelles, conjuguées à la nouvelle réalité de la famille canadienne continueront à préoccuper le monde des affaires et l'industrie dans les années 90. En quoi ces changements affecteront votre société et ses bénéfices? Comment les autres entreprises tirent-elles parti de cette évolution? Comment votre entreprise envisage l'avenir?

Un équilibre délicat est un guide pratique de ressources à l'intention des employeurs. On y examine la relation travail/famille et on y montre comment de grandes entreprises comme les BLUE JAYS de Toronto, XEROX CANADA et LEVI STRAUSS ont adopté des stratégies pour tirer parti de la situation. Vous verrez comment votre entreprise peut en faire de même.

Une publication très à propos : une excellente analyse des familles dont les deux conjoints travaillent et de la manière dont les employeurs peuvent les aider.

Fern Stimpson
Directrice des relations avec le personnel et de la dotation en personnel
Financière Manuvie

La relation travail/famille constitue le défi par excellence des services des ressources humaines dans les années 90. ***«Un équilibre délicat»*** *est un ouvrage d'actualité bien documenté . . .*

Jerry Fox
vice-président des ressources humaines
Du Pont Canada

D'abord trouver puis ensuite retenir les services des personnes les mieux qualifiées : voilà la plus importante question pour les petites entreprises à l'avenir. Ce document offre des conseils d'ordre pratique aux employeurs, afin de les aider à relever ce défi.

Catherine Swift
v.-p. recherche et économiste principale
La Fédération canadienne de l'Entreprise indépendante

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

Ministère des Services sociaux et communautaires

Rév. 0-7729-8924-9
Sept./91